

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD  
PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS FINANCIEROS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**EDMUNDO ALEJANDRO SIMBAÑA PAZMIÑO**

**DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA**

**QUITO, NOVIEMBRE 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Fabián Cueva

**INFORMANTES:**

Ing. Francisco Moscoso

Ing. Vicente Torres

## **DEDICATORIA**

“La presente tesis es el fruto del esfuerzo conjunto y apoyo de las personas incondicionales a mi lado. En primera instancia a mis padres, Luis y Paulina, por el sustento material, económico y sobretodo espiritual durante toda mi vida para llegar a conseguir este logro. Gracias por su amor y comprensión. De igual forma a mi abuelita, Orfa que es prácticamente mi segunda madre, ya que sin su amor y su apoyo incondicional, este proyecto no se hubiera cristalizado. Este trabajo también se encuentra dedicado a mi padrastro y hermano que son parte fundamental en mi vida. Gracias además a todos mis amigos y compañeros por su total apoyo”

*Alejandro*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, por proveerme de inteligencia, entendimiento y constancia para culminar este proyecto. A mis profesores, en especial al Ing. Fabián Cueva, mi director de tesis, quien ha influenciado positivamente en mi carrera universitaria, gracias al conocimiento y guía compartida. A mis padres, abuela y hermano, quienes han sido mi guía espiritual y apoyo incondicional, el mismo que ha permitido cumplir esta meta.

*Alejandro*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 3

- 1.1 RESEÑA DE LA EMPRESA, 3
- 1.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA, 4
  - 1.2.1 Misión, Visión y Valores, 5**
    - 1.2.1.1 Misión Actual, 5
    - 1.2.1.2 Visión Actual, 5
    - 1.2.1.3 Valores Actuales, 5
  - 1.2.2 Servicios, 6**
    - 1.2.2.1 Compra de Cartera, 6
    - 1.2.2.2 Outsourcing de Cartera, 7
    - 1.2.2.3 BPO – Business Process Outsourcing, 8
  - 1.2.3 Estructura Orgánica, 9**
  - 1.2.4 Cadena de Valor, 10**
    - 1.2.4.1 Actividades Primarias, 11
    - 1.2.4.2 Actividades de Apoyo, 13
- 1.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA, 15
  - 1.3.1 Clientes, 15**
  - 1.3.2 Proveedores, 16**
  - 1.3.3 Competidores, 17**

### 2 ANÁLISIS FODA, 24

- 2.1 MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS FODA, 24
  - 2.1.1 Conceptos de análisis FODA, 24**
  - 2.1.2 FODA como herramienta del análisis estratégico, 25**
  - 2.1.3 Objetivo del Análisis FODA, 25**
- 2.2 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FODA, 27
  - 2.2.1 Herramienta de diagnóstico, 28**
  - 2.2.2 Factores Internos, 29**
  - 2.2.3 Factores Externos, 31**
- 2.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO, 32
  - 2.3.1 Resultados de análisis interno, 33**
  - 2.3.2 Resultados Análisis Externo, 35**
- 2.4 ANÁLISIS FODA, 37
  - 2.4.1 Fortalezas, 37**
  - 2.4.2 Debilidades, 44**
  - 2.4.3 Oportunidades, 48**
  - 2.4.4 Amenazas, 54**

<b>3</b>	<b>DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 61</b>
3.1	MARCO TEÓRICO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 61
3.1.1	<b>Planificación y Dirección Estratégica, 61</b>
3.1.2	<b>Propuesta de Valor, 62</b>
3.1.3	<b>Objetivos Estratégicos, 64</b>
3.2	DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 65
3.2.1	<b>Metodología de Trabajo, 65</b>
3.2.2	<b>Marco Institucional, 67</b>
3.2.2.1	Misión, 68
3.2.2.2	Visión, 70
3.2.2.3	Valores Corporativos, 72
3.3	PROPUESTA DE VALOR, 74
3.4	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS, 75
3.4.1	<b>Objetivos Estratégicos, 77</b>
3.4.2	<b>Definición de Estrategias, 78</b>
<b>4</b>	<b>DESARROLLO DE PLANES OPERATIVOS ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SOCRECARD, 84</b>
4.1	MARCO TEÓRICO, 84
4.1.1	<b>Planes operativos, 84</b>
4.1.2	<b>El sistema de planes usando el Balanced Scorecard, 84</b>
4.1.3	<b>El mapa estratégico, 86</b>
4.1.4	<b>Diseño de Mapa Estratégico, 86</b>
4.2	DEFINICIÓN DE PLANES OPERATIVOS ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD, 88
4.2.1	<b>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, 90</b>
4.2.2	<b>Perspectiva Interna, 92</b>
4.2.3	<b>Perspectiva del Cliente, 93</b>
4.2.4	<b>Perspectiva Financiera, 94</b>
4.3	MAPA ESTRATÉGICO, 95
4.4	ELABORACIÓN DE PLANES DE TRABAJO, 95
<b>5</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES BASADO EN EL BALANCED SCORECARD, 97</b>
5.1	MARCO TEÓRICO, 97
5.1.1	<b>Orígenes del Balanced Scorecard, 97</b>
5.1.2	<b>Definición de Balanced Scorecard, 98</b>
5.2	METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD, 100
5.3	DISEÑO DE INDICADORES ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD, 102
5.4	SEGUIMIENTO DE PLANES OPERATIVOS Y BALANCED SCORECARD, 107
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 108</b>
6.1	CONCLUSIONES, 108

6.2 RECOMENDACIONES, 110

**REFERENCIAS, 112**

**ANEXOS, 113**

Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico del Entorno, 114

Anexo 2: Planes de Trabajo por Área, 120

Anexo 3: Mapa de Indicadores, 125

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Clasificación de Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo, 18
Tabla N° 2: Competencia Directa, 21
Tabla N° 3: Modelo de Competitividad de Cartera S.A., 23
Tabla N° 4: Cronograma de Reuniones, 28
Tabla N° 5: Resultados del Análisis Interno – Externo, 33
Tabla N° 6: Resultados de Análisis Interno, 33
Tabla N° 7: Resultados de Análisis Externo, 35
Tabla N° 8: Stakeholders y principales intereses, 64
Tabla N° 9: Grupos de Trabajo para desarrollo de Talleres Plenarios, 66
Tabla N° 10: Propuesta de Valor, 74
Tabla N° 11: Perspectivas del Balanced Scorecard, 76
Tabla N° 12: Definición de Objetivos Estratégicos, 77
Tabla N° 13: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, 90
Tabla N° 14: Perspectiva Interna, 92
Tabla N° 15: Perspectiva del Cliente, 93
Tabla N° 16: Perspectiva Financiera, 94
Tabla N° 17: Matriz de Indicadores alineados al Balanced Scorecard, 103



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural,	9
Gráfico N° 2: Cadena de Valor Cartera S.A.,	11
Gráfico N° 3: Principales Clientes Cartera S.A.,	16
Gráfico N° 4: Número de establecimientos que registran Actividades de Servicios Administrativos y Apoyo,	19
Gráfico N° 5: Componentes del Análisis FODA,	26
Gráfico N° 6: Resultados de Diagnóstico Interno,	34
Gráfico N° 7: Resultados de Diagnóstico Externo,	36
Gráfico N° 8: Conformación de Marco Institucional,	67
Gráfico N° 9: Ejemplos de Misión,	69
Gráfico N° 10: Ejemplos de Visión,	71
Gráfico N° 11: Ejemplos de Valores Corporativos,	73
Gráfico N° 12: Mapa Estratégico Cartera S.A.,	95

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como finalidad el planteamiento de un modelo de planificación estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para una empresa que presta servicios de administración de cartera, a la cual denominaremos Cartera S.A., por motivos de confidencialidad, dicha compañía brinda sus servicios en la ciudad de Quito. La metodología de Balanced Scorecard permitirá alinear los objetivos estratégicos de la empresa con la Visión de la misma.

El primer capítulo detalla la reseña histórica de la empresa y se presenta un análisis de situación actual de la misma, mediante la recopilación de información necesaria para la conformación de un diagnóstico interno, el mismo que permite puntualizar aspectos internos como estructura orgánica, procesos internos, etc., además de aspectos externos de la compañía como competidores, proveedores, etc., que muestran los puntos fuertes y débiles en la empresa sobre los cuales se debe hacer énfasis.

En el segundo capítulo, en primera instancia se muestra el marco teórico del Análisis FODA y posteriormente su aplicación. Este análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permite determinar aspectos claves de la compañía para lograr un sólido posicionamiento en el mercado, además contribuye a la mejora de toma decisiones acorde a los objetivos y metas formulados.

En el capítulo tres se muestra la teoría de la Planificación Estratégica y se estructura la Dirección Estratégica de la compañía, dentro de la cual se plantea la reformulación de la misión, visión y objetivos estratégicos. La determinación precisa de los enunciados de misión, visión y objetivos de la empresa, son la base para la determinación de la estrategia principal y principio fundamental para el desarrollo de un Plan Estratégico exitoso.

El cuarto capítulo muestra el desarrollo de los Planes Operativos Anuales en función del Balanced Scorecard, en donde se analiza a la empresa mediante cuatro perspectivas principales: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, cada una de las perspectivas analiza y define proyectos específicos por área que permitirán que la empresa cumpla con sus objetivos estratégicos. En este capítulo también se detalla el diagrama del Mapa Estratégico, herramienta mediante la cual se evalúa los objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva y el marco teórico de los Planes Operativos Anuales (POAS`s).

En el quinto capítulo se encuentra el marco teórico bajo el cual se fundamenta el desarrollo de la investigación, en primera instancia se explica que es el Cuadro de Mando Integral, sus objetivos, ventajas y principales componentes, y en segundo lugar se presenta su elaboración y aplicación, puesto que se definen los indicadores basados en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard que permiten conformar una herramienta de gestión y control, diseñada a la medida de las necesidades de Cartera S.A.

Finalmente se pone a consideración las conclusiones y recomendaciones obtenidas, las mismas que representan un opción viable y aplicable de mejora en la empresa en cuanto a la implementación de un modelo de planificación estratégica y cuadro de mando integral.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la información clara, oportuna y concisa, se ha convertido en uno de los activos intangibles más importantes en los últimos años y en una de las principales necesidades corporativas. A través de la información se tiene acceso a mejores elementos de juicio para la toma de decisiones en función de un determinado escenario, además permite afrontar los cambios en el ambiente con mayor eficiencia.

La necesidad de información ha desencadenado el desarrollo de sistemas de medición empresarial, que permiten obtener una visión clara de sus objetivos y enfocar sus esfuerzos para la consecución de los mismos.

Un modelo de Planificación Estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard es la respuesta a estas necesidades de sistemas de medición e información ya que permiten concentrarse en aspectos medulares del funcionamiento de la empresa, para adoptar medidas preventivas y correctivas que desarrollen la eficiencia de sus procesos internos.

El gran crecimiento que ha venido desarrollando Cartera S.A. ha implicado fuertes inversiones y de igual manera ingresos constantes; sin embargo, este crecimiento ha generado problemas en cuanto al desenvolvimiento operativo y administrativo de la compañía.

Es por esto que la presente investigación plantea un diseño de un modelo de planificación estratégica que permita generar un sistema de control y medición a través del Balanced Scorecard, y por consecuencia organice el crecimiento de la compañía y el grado de competitividad dentro de su mercado.

## **1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **1.1 RESEÑA DE LA EMPRESA**

Cartera S.A. lleva en el mercado ecuatoriano desde el año 2003, siendo una respuesta a las necesidades de soluciones de mitigación de riesgo crediticio para el sector bancario y corporativo en el país.

Cartera S.A. aprovechó positivamente la expansión del crédito en el Ecuador debido a la dolarización, y encontró en este punto, el momento oportuno para generar negocios en líneas de crédito como consumo y microcrédito.

La empresa también posee un acuerdo de asistencia técnica con un grupo Internacional especializado en soluciones efectivas de cuentas por cobrar de Nueva Zelanda y Australia, el mismo que ha fortalecido los conocimientos de Cartera S.A. y ha permitido concretar un modelo de gestión de cobranzas probado con un alto grado de eficiencia y eficacia.

Posterior a un arduo trabajo por parte de los dos fundadores de la empresa, se logra concretar los primeros negocios en el país, siendo principalmente Instituciones Financieras y Casas comerciales como: Casa Baca, Banco Solidario y Cotecna, con los cuales aún se mantienen negocios importantes.

Aunque en sus inicios se trabajó mayoritariamente con empresas del Sector Bancario y casas comerciales, Cartera S.A a través de los años, ha logrado concretar negocios “a la medida” para empresas en diversas industrias como: Manufactura, Agroindustria, automotriz e inmobiliario.

Cartera S.A. cuenta con un Staff de 300 colaboradores a nivel nacional, infraestructura propia en las ciudades de Quito y Guayaquil y cobertura con asesores de campo en las principales ciudades del país como: Ibarra, Santo Domingo, Ambato, Riobamba, Portoviejo, Cuenca y Machala.

La empresa a lo largo de sus 13 años de existencia, ha logrado capitalizar sus conocimientos y experiencia con clientes de primer nivel, de tal forma que se ha convertido en una empresa líder de mercado que compite en igualdad de condiciones con otras empresas que forman parte de grupos financieros.

En la actualidad la empresa se posiciona como un referente en administración de procesos crediticios y líder nacional en compra de cartera, con lo cual ha consolidado su objetivo de ser una solución tangible del más alto nivel en lo referente a mitigación de riesgo crediticio para el mercado bancario y corporativo del Ecuador.

## 1.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El diagnostico interno consiste en evaluar aspectos intrínsecos de la organización con la finalidad de determinar sus puntos débiles o fuertes, los mismos que ayudarán a estructurar la dirección estratégica adecuada para la elaboración del Plan Estratégico.

En el presente análisis interno se evaluarán los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores corporativos
- Servicios ofertados
- Estructura Orgánica
- Cadena de Valor

### **1.2.1 Misión, Visión y Valores**

#### **1.2.1.1 Misión Actual**

“Cartera S.A. brinda soluciones reales en cuanto a mitigación de riesgo crediticio y administración de cartera para los sectores corporativos y bancarios”

#### **1.2.1.2 Visión Actual**

“Cumplir la meta de Cartera S.A. depende del uso correcto de sus recursos tales como la utilización efectiva de tecnología, personal capacitado y herramientas de mejoramiento continuo que permitan posicionarnos como un referente regional en el mercado”.

#### **1.2.1.3 Valores Actuales**

Los servicios que ofrece la empresa, están sustentados en los siguientes valores:



- Oportunidades de empleo
- Calidad de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Capacitación

### **1.2.2 Servicios**

Entre los servicios ofertados por la empresa se encuentran: outsourcing de cartera, compra de cartera y Business Process Outsourcing. A continuación se describe cada uno de ellos:

#### **1.2.2.1 Compra de Cartera**

La compañía diseña modelos de compra de portafolios de cartera adecuados a las necesidades de los clientes institucionales bajo dos modalidades:

- Compras Spot: Estructuración de compras de cartera programadas de acuerdo a una necesidades puntuales de los clientes.
- Programas Estructurados Permanentes: Compras de cartera recurrentes.

La compañía realiza compras de Cartera Corriente y Cartera Vencida, siendo esta última la que se da con mayor frecuencia.

La cartera Vencida se define como aquellos portafolios de créditos de cualquier tipo como consumo, automotriz, hipotecario, microcrédito, etc. que han sido otorgados por entidades financieras o casas comerciales a personas naturales y las mismas han incumplido sus pagos y se encuentran actualmente en mora.

Cuando una entidad bancaria o casa comercial realiza una venta de cartera, el comprador se convierte en el acreedor de todos los derechos inherentes del activo transferido, al igual que sus riesgos implícitos.

#### 1.2.2.2 Outsourcing de Cartera

Es la actividad encaminada a lograr una recuperación de Cartera aplicando métodos adecuados de acercamiento con los Clientes Finales, mediante la conformación de estrategias de cobro altamente efectivas que generen confianza y cultura de pago a cambio de una comisión por parte de los clientes institucionales.

Cartera S.A. cuenta con la capacidad de administrar la recuperación de cartera en los distintos tramos detallados a continuación:

- Preventiva
- Corriente
- Resolución
- Castigada

La empresa gestiona los diferentes proyectos de cartera mediante un esquema de comisiones altamente competitivo en el mercado.

#### 1.2.2.3 BPO – Business Process Outsourcing

El Business Process Outsourcing es la Tercerización de Procesos de Negocio basándose en métricas definidas y medibles. Estos procesos se dividen en:

- Procesos de Front Office.- Son los procesos relacionados con una prestación de servicio de forma directa hacia el cliente. En estos procesos de Front Office se encuentran los servicios de Contact Center y Call Center.
- Procesos Back Office.- Relacionado con procesos administrativos de la empresa, como análisis de créditos, gestión de trámites inmobiliarios, etc. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

### 1.2.3 Estructura Orgánica

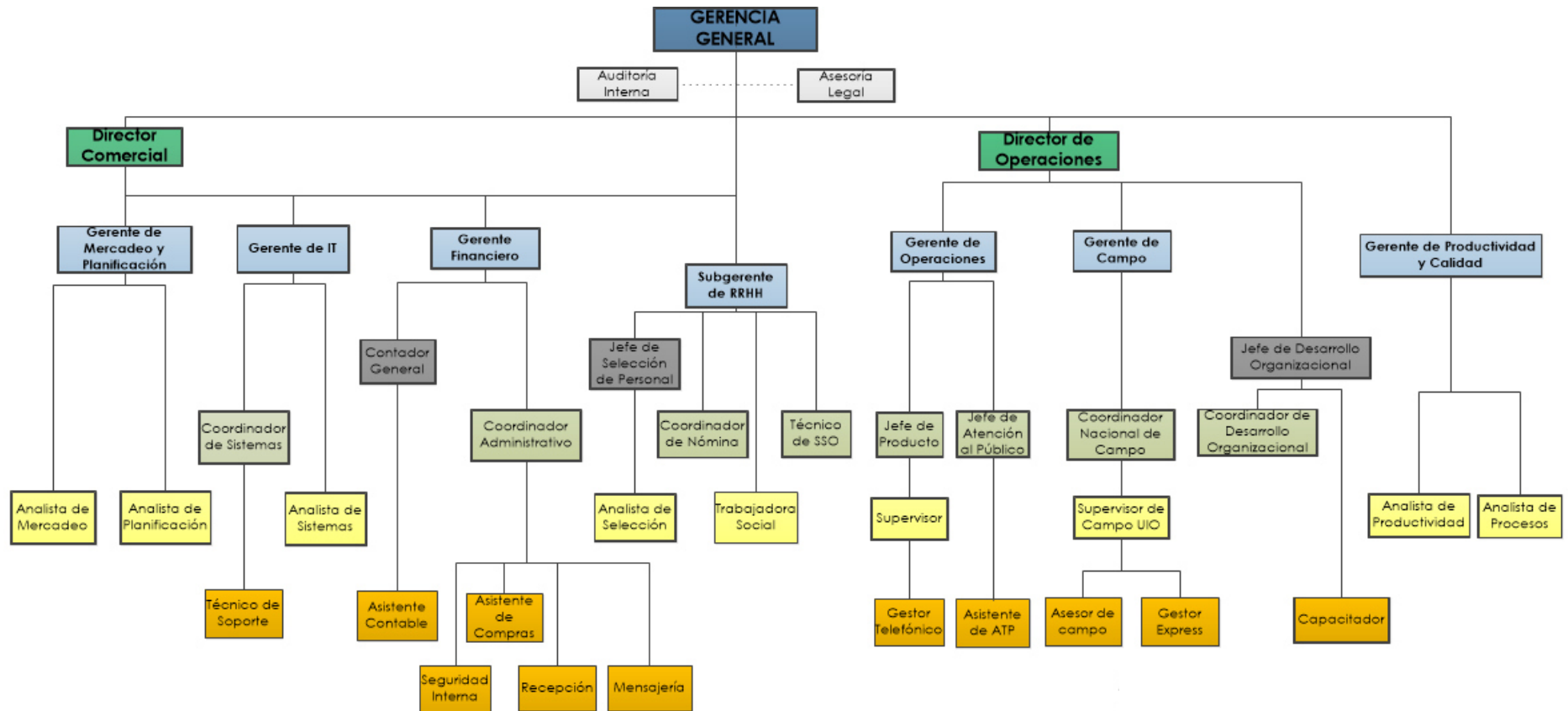


Gráfico N° 1: Organigrama Estructural

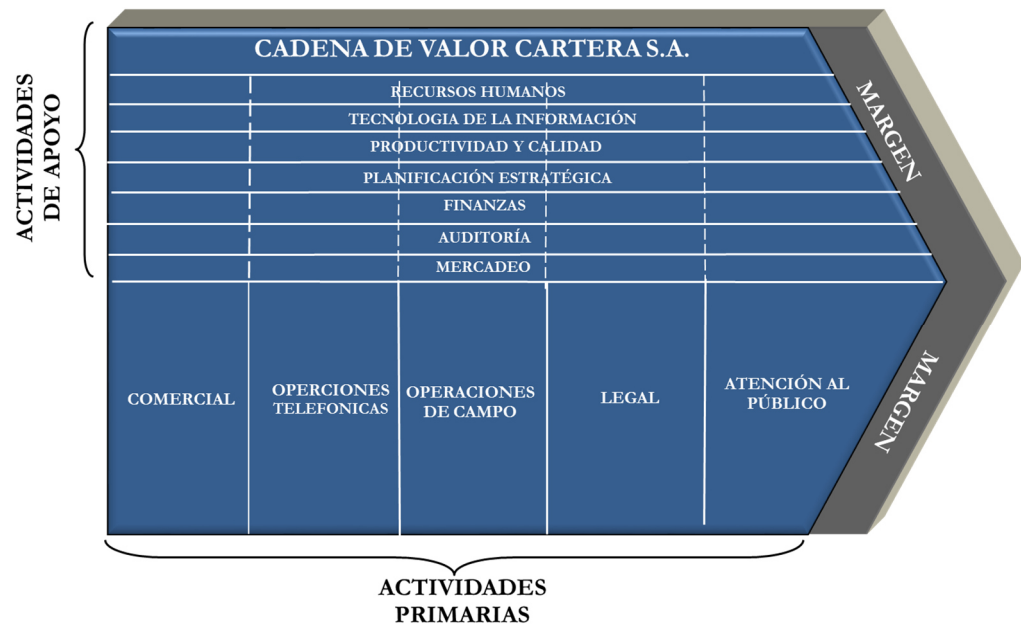
#### **1.2.4 Cadena de Valor**

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. (Sosa Flores & Hernández Pérez, 2007)

Las actividades de la cadena de valor se dividen en actividades primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tiene que ver con el flujo primario de materiales y servicios. En el caso de las actividades de apoyo son aquellas que alimentan a las líneas primarias y presentan soporte. (Francés, 2006, pág. 146)

A continuación se muestra la cadena de valor de la compañía, la misma que describe tanto sus actividades primarias y de apoyo:



**Gráfico N° 2: Cadena de Valor Cartera S.A.**

**Fuente:** Cartera S.A.

#### 1.2.4.1 Actividades Primarias

- **Comercial:** En función de una planificación anual sobre la colocación de negocios a nivel nacional, el área comercial contacta a las principales instituciones financieras y casas comerciales del país para presentar sus propuestas de compra o outsourcing de cartera con la finalidad de participar en los procesos de selección de oferta y llegar a un acuerdo de negocio con el cliente institucional.
- **Operaciones Telefónicas.-** Una vez que el negocio fue generado por el departamento comercial, el área de Operaciones Telefónicas distribuye la carga de trabajo en función del personal operativo asignado y arranca la negociación telefónica directamente con el cliente que el fin de cumplir con los objetivos de recaudación.

Además esta área se encarga de definir metas de recaudación por cartera y desarrollar un constante seguimiento a la gestión de los gestores de cobranza por parte de las líneas de supervisión y jefaturas de producto.

- **Operaciones de Campo.-** Existen operaciones que debido a la complejidad en el momento de la cobranza, no se pueden gestionar vía telefónica, es por esto que la empresa posee un área de Campo, que maneja un equipo de asesores que realizan la gestión de cobranzas en Campo a nivel nacional.
- **Legal.-** Consiste en desarrollar procesos legales sobre aquellas operaciones de clientes que no tuvieron éxito en las áreas de Operaciones Telefónicas y de Campo. La gestión legal es el último recurso que posee la empresa para proceder con una recuperación efectiva, es por esto que al tratarse de un proceso un tanto largo y costoso, en la medida de lo posible se debe realizar una recaudación en las áreas de operaciones.
- **Atención al público.-** Comprende el desarrollo de un adecuado servicio al cliente en las instalaciones de la empresa, de esta manera ofrecer el respectivo asesoramiento, con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago. El área de atención al público a su vez se encarga de recaudar todos los pagos provenientes de las áreas de Operaciones Telefónicas y de Campo.

#### 1.2.4.2 Actividades de Apoyo

- **Recursos Humanos.-** Consiste en desarrollar procesos de selección de personal, remuneración, capacitación, planes de carrera, incentivos e inducción para la organización. Dado el giro de negocio de la empresa, el área de Talento Humano es un departamento de soporte crítico y relevante para el desarrollo de las actividades primarias, ya que depende de un adecuado proceso de selección y formación de personal para que la organización pueda tener éxito.
- **Tecnologías de la Información.-** Consiste en el desarrollo y programación de herramientas como el programa de gestión de cobranzas (SISCAR) y el sistema de llamadas (Asterisk), así como en el soporte técnico a usuarios de computadores centrales o corporativos con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento de las máquinas y el software, y facilitar su utilización a todo nivel en la empresa.
- **Productividad y Calidad.-** Es el área encargada de desarrollar el levantamiento de los procesos a todo nivel de la organización, así como sus procedimientos e instructivos y proponer mejoras a los mismos. De igual forma es el departamento responsable de determinar cuellos de botellas en la empresa, con la finalidad de desarrollar iniciativas y programas que mejoren la productividad y rentabilidad de la compañía.



- **Planificación Estratégica.-** Consiste en desarrollar planes estratégicos para la organización mediante el establecimiento de un análisis del entorno, generación de objetivos estratégicos, determinación de planes operativos anuales con sus respectivos proyectos y estrategias, así como el adecuado control y seguimiento de su ejecución. Este departamento de igual manera se encarga de generar indicadores estratégicos de todas las áreas que conforman la empresa con la finalidad de que sean revisados por la Gerencia General y permitan mejorar el proceso de toma de decisiones en la empresa.
- **Finanzas.-** Esta área se encarga de la obtención de fondos y de la administración del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, con la finalidad de contar con los medios económicos necesarios para cada una de las áreas que conforman la compañía. El área de finanzas además de administrar y aprovechar los recursos financieros al máximo, también es el departamento responsable de generar todos los procesos contables y presupuestarios que permitan coadyuvar a la toma de decisiones y promover la eficiencia y eficacia del control de gestión.
- **Auditoría.-** Consiste en promover el cumplimiento de objetivos de la compañía mediante un adecuado control interno que evalúa y mejora los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, el alcance de su trabajo está determinado por los riesgos identificados,

la revisión de aspectos administrativos, financieros y operativos, así como la revisión del cumplimiento de políticas, procedimientos y regulaciones por parte de los colaboradores de la empresa.

- **Mercadeo.-** Es el departamento encargado de desarrollar la imagen institucional de la empresa, además del establecimiento de políticas y normativas para el correcto uso de la imagen corporativa por parte de los colaboradores.

### 1.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evaluación histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende, de su situación ante clientes y proveedores y además puntualizar la competencia existente. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores claves de éxito en el mercado en el que está inmersa. (Sainz, 2012, pág. 62)

#### 1.3.1 Clientes

Cartera S.A. posee dos tipos de clientes; los clientes finales o deudores y clientes institucionales que se engloban principalmente en instituciones financieras y casas comerciales, siendo los siguientes los más importantes:



**Gráfico N° 3: Principales Clientes Cartera S.A.**

**Fuente:** Cartera S.A.

### 1.3.2 Proveedores

La Empresa mensualmente requiere de una importante cantidad de insumos para el desarrollo de sus actividades, en su gran mayoría de suministros administrativos, esto debido a que se trata de una compañía de servicios con alrededor de 300 empleados en su nómina.

Para la compra de suministros administrativos se tiene una larga lista de proveedores a los cuales se realiza la solicitud en función del artículo que se requiera con la finalidad de reducir el gasto por ítem.


En cuanto a la adquisición de equipos de cómputo y compra de estaciones de trabajo, la empresa posee dos proveedores principales que son: FDG Computer y Novicompu.

Al tratarse de una administradora de cartera, la compañía tiene convenios con las empresas telefónicas del Ecuador como son Conecel S.A., Telefónica Ecuador y Corporación Nacional de Telecomunicaciones para la gestión de llamadas.

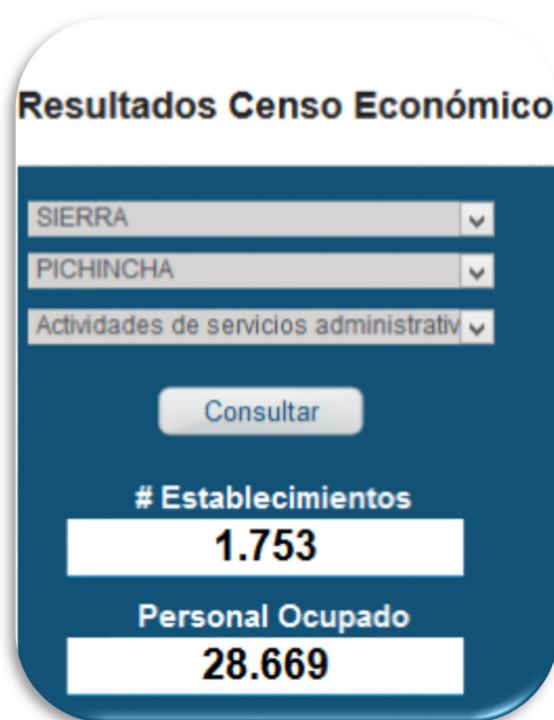
### **1.3.3 Competidores**

En función del último censo económico en el país, se ha determinado que existen 1753 establecimientos que desarrollan actividades de servicios administrativos y de apoyo; sector económico en el cual se encuentra Cartera S.A., según la Clasificación Industrial Internacional (CIIU) que se muestra en la tabla N° 1 y que utiliza tanto el INEC para el censo económico y la Superintendencia de Compañías. A continuación el detalle antes mencionado:

**Tabla N° 1: Clasificación de Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo**

 <b>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES</b>	<b>CIU 4: ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES (LITERAL + 3 DÍGITOS)</b>
CIU 4	DESCRIPCIÓN
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO
N8211	ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA.
N8219	FOTOCOPIADO, PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS Y OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS DE APOYO DE OFICINA.
N8220	ACTIVIDADES DE CENTROS DE LLAMADAS.
N8230	ORGANIZACIÓN DE CONVENCIONES Y EXPOSICIONES COMERCIALES
N8291	ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE COBRO Y AGENCIAS DE CALIFICACIÓN CREDITICIA.
N8292	ACTIVIDADES DE ENVASADO Y EMPAQUETADO.
N8299	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS N.C.P.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías y Valores



**Gráfico N° 4: Número de establecimientos que registran Actividades de Servicios Administrativos y Apoyo**

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

**Elaborado por:** INEC

La Superintendencia de Compañías y Valores posee dos subclasificaciones dentro de N8291, que son las siguientes:

- N8291.01 - Actividades de cobro de cantidades adeudadas y entrega de esos fondos a los clientes, como servicios de cobro de deudas o facturas.
- N8291.02 - Actividades de recopilación de información, como historiales de crédito y de empleo de personas e historiales de crédito de empresas, y suministro de esa información a instituciones financieras, empresas de venta al por menor y otras entidades que necesitan poder evaluar la solvencia de esas personas y empresas.

La compañía en mención se encuentra ubicada en la clasificación N8291.01., dentro de esta división existen 31 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías en la provincia de Pichincha.

Con la finalidad de evidenciar la competencia que se dedica a la misma actividad económica que Cartera S.A., se presenta la siguiente tabla que contiene el tipo de compañía, fecha de constitución, capital, número de trabajadores y tamaño por cada compañía dentro de la clasificación N8291.01.

**Tabla N° 2: Competencia Directa**

COMPETENCIA DIRECTA DENTRO DE LA CLASIFICACIÓN N8291.01							
N°	Denominación	Tipo Compañía	Fecha Constitución	Ciudad	Capital	Número Trabajo.	Tamaño
1.	Integral Solutions S.A.	Anónima	20/12/1994	Quito	21000,00	171	Grande
2.	Cobranzas Del Ecuador S.A. Recaudadora	Anónima	29/01/1998	Quito	1720,00	185	Mediana
3.	Peruzzi S.A.	Anónima	15/05/2003	Quito	2050,00	224	Pequeña
4.	Global Collect Del Ecuador S.A. Glocosa	Anónima	20/05/2008	Quito	800,00	1	Micro
5.	Qrc Solution Cia. Ltda.	R. Limitada	22/06/2011	Quito	1200,00	15	Pequeña
6.	Recaneg Servicios Empresariales Cia. Ltda	R. Limitada	07/11/2003	Quito	400,00	5	Micro
7.	Sicontac Center S.A.	Anónima	14/10/2004	Quito	1052683,00	395	Grande
8.	Recapt Recuperacion De Capital Contac Center S.A.	Anónima	16/12/2004	Quito	121077,00	227	Grande
9.	Search Cobranzas Comerciales Cia. Ltda.	R. Limitada	31/03/2005	Quito	4900,00	2	Pequeña
10.	Negocios Y Cobranzas Ecuacollections S.A.	Anónima	26/05/2005	Quito	800,00	2	Micro
11.	Fastcollect Cia. Ltda.	R. Limitada	29/09/2005	Quito	1000,00	11	Pequeña
12.	Gescom Gestion Confidencial S.A.	Anónima	24/05/2006	Quito	800,00	2	Pequeña
13.	F.Imm. Brasil Ltda.	Sucursal Extranjera	17/07/2007	Quito	2000,00	2	Micro
14.	Topnotch Business Cia. Ltda.	R. Limitada	31/08/2007	Quito	400,00	6	Pequeña
15.	Electrimarbe Soluciones Electricas S.A.	Anónima	08/10/2007	Tumbaco	800,00	14	Pequeña
16.	Ecuacobranzas S.A.	Anónima	22/04/2009	Quito	7800,00	46	Mediana
17.	Servicios Integrales De Cobranzas Y Correspondencia Ecuador Siccec Cia. Ltda.	R. Limitada	08/12/2008	Quito	126700,00	147	Mediana
18.	Cobrofast Cia. Ltda.	R. Limitada	04/08/2009	Quito	400,00	8	Micro
19.	Protramites Tramites Profesionales S.A.	Anónima	08/09/2009	Quito	800,00	19	Pequeña
20.	Gain Phone Servicios S.A.	Anónima	17/04/2013	Quito	800,00	34	Pequeña
21.	Alianza Legal Abogados Empresariales Cialaw Cia. Ltda.	R. Limitada	08/11/2013	Quito	400,00	0	No Definido
22.	Frontdespro Cobranzas Cia. Ltda.	R. Limitada	08/04/2014	Quito	400,00	0	No Definido
23.	Metricobranzas S. A.	Anónima	11/07/2014	Quito	1000,00	0	No Definido
24.	Campos Soluciones Integrales & Mercadeo Camsomerc Cia. Ltda.	R. Limitada	21/07/2014	Quito	400,00	0	No Definido
25.	Cobranzas Easypayment S.A.	Anónima	11/07/2014	Quito	800,00	0	No Definido
26.	Recuperaciones Del Pacifico S.A. Recupacific	Anónima	10/09/2014	Quito	800,00	0	No Definido
27.	Secobraex Servicio De Cobranza Externa S.A.	Anónima	22/09/2014	Quito	10000,00	0	No Definido
28.	Soluciones Empresariales Agilpago Speedpay S.A.	Anónima	14/01/2015	Quito	800,00	0	No Definido
29.	Cobroandina S.A.	Anónima	23/12/2014	Quito	20000,00	0	No Definido
30.	Productos Y Servicios Del Valle Proservalle Cia. Ltda.	R. Limitada	19/12/2014	Sangolquí	1000,00	0	No Definido
31.	Cartera S.A.	Anónima	02/11/2003	Quito	3000,00	300	Mediana

**Fuente:** Superintendencia de Compañías y Valores



Debido a la competitividad permanente que existe al momento de finiquitar negocios con las principales entidades bancarias y casas comerciales, se puede diferenciar las siguientes compañías como competencia más cercana y directa para Cartera S.A.:

- Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora – RECSA
- Sicontac Center S.A. – SICOBRA
- Ecuacobranza
- Multicobro
- Servicios Integrales de Cobranzas y Correspondencia Ecuador SICCEC CIA. LTDA.
- Integral Solutions S.A.
- Recapt & Multicobro S.A.
- Gestiona S.A.

El modelo de gestión de Cartera S.A. contra las empresas competidoras en el mercado, se resume en la siguiente tabla:

**Tabla N° 3: Modelo de Competitividad de Cartera S.A.**

	<b>Empresas Grandes</b>	<b>Empresas Pequeñas</b>	<b>Estudios Jurídicos</b>	<b>Call Centers</b>
<b>Efectividad</b>	Similar o Superior	Superior	Superior	Superior
<b>Formalidad</b>	Similar	Mayor formalidad	Mayor formalidad	Similar
<b>Especialización</b>	Similar	Más especializados	Más especializados	Más especializados
<b>Adaptabilidad</b>	Superior	Superior	Superior	Superior
<b>Costos</b>	Inferior o Similar	N/A	Inferior	N/A
<b>Otros</b>	Independencia	Mejor trato al cliente	Honorarios frente a valores recuperados	Gestión de Campo
	Confidencialidad	Mayor Estructura	Mayor Infraestructura	Mayor Infraestructura

**Fuente:** Cartera S.A.

## **2 ANÁLISIS FODA**

### **2.1 MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS FODA**

#### **2.1.1 Conceptos de análisis FODA**

Es necesario exponer algunas definiciones para comprender de mejor manera este concepto, por esta razón se cita varios autores:

- Según Robbins S. (2002) el análisis FODA es un instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar.
- De Cenzo (2002) afirma que es un análisis integrado de una evaluación de las oportunidades de la organización.
- Para Rodríguez Joaquín (2005), es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales. (Rodríguez, 2005, pág. 136)

### **2.1.2 FODA como herramienta del análisis estratégico**

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa. (Lazzari & Maesschalck, 2006)

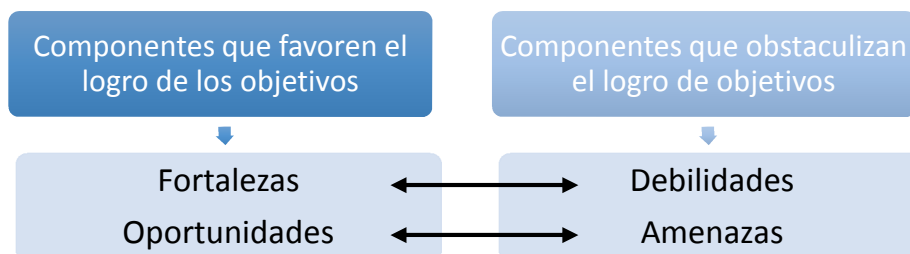
La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas se consideran actividades comunes de las empresas. Lo que suele ignorarse es la combinación de estos factores que pueden requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. (Rodríguez, 2005, pág. 138)

### **2.1.3 Objetivo del Análisis FODA**

El Análisis FODA tiene como objetivo identificar los puntos débiles y fuertes de la organización así como su estrategia, de igual forma posee la finalidad de ser capaz de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno de la empresa.

La matriz FODA considera los factores fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero, en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial. (Rodríguez, 2005, pág. 142)

A continuación se muestra los componentes de la herramienta FODA y su definición:



**Gráfico N° 5: Componentes del Análisis FODA**

**Fuente:** Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.

- **Fortalezas:** son aquellas particularidades propias de la empresa que facilitan o favorecen la consecución de los objetivos organizacionales y estratégicos.
- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno externo de la organización y que podrían favorecer al logro de los objetivos organizacionales y estratégicos.
- **Debilidades:** son aquellas características propias de la compañía que conforman inconvenientes internos al logro de los objetivos organizacionales y estratégicos.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las compañías y que podrían afectar negativamente, las posibilidades del logro de los objetivos organizacionales y estratégicos.

## 2.2 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA tiene por objeto determinar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, al igual que las Oportunidades y Amenazas que presenta en el entorno externo.

El Análisis FODA, es el primer insumo para el desarrollo del diseño de un sistema de Planificación Estratégica basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, ya que el Diagnostico del Entorno considera factores tanto internos como externos, de esta manera maximiza el potencial de las fuerzas y oportunidades, minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

El Diagnóstico del Entorno inicia con el desarrollo de entrevistas al personal clave de la organización, entre Directores, Gerentes y Jefes, de acuerdo al cronograma previamente establecido y aprobado por la Gerencia General, el mismo que se presenta en la Tabla N°4: Cronograma de Reuniones.

Las entrevistas desarrolladas a los 14 colaboradores seleccionados, tuvieron una duración aproximada de 2 horas cada una, y se efectuaron con el fin de poder analizar la información en base a un modelo de madurez organizacional, el mismo que facilitó la ejecución del Diagnóstico del Entorno de la Organización.

**Tabla N° 4: Cronograma de Reuniones**

<b>CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS</b>	
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>DÍA</b>
<b>Gerente de Planificación y Mercadeo</b>	03 de Julio de 2015
<b>Auditor Interno</b>	03 de Julio de 2015
<b>Gerente Financiero</b>	06 de Julio de 2015
<b>Gerente de Calidad y Productividad</b>	06 de Julio de 2015
<b>Gerente de IT</b>	07 de Julio de 2015
<b>Jefe de Gestión</b>	07 de Julio de 2015
<b>Gerente de Campo</b>	08 de Julio de 2015
<b>Subgerente de RRHH</b>	08 de Julio de 2015
<b>Gerente de Operaciones</b>	09 de Julio de 2015
<b>Coordinador de Crédito</b>	09 de Julio de 2015
<b>Coordinador de Riesgos</b>	10 de Julio de 2015
<b>Director de Operaciones</b>	10 de Julio de 2015
<b>Jefe de Desarrollo Organizacional</b>	13 de Julio de 2015
<b>Director Comercial</b>	13 de Julio de 2015

**Fuente:** Cartera S.A.

### **2.2.1 Herramienta de diagnóstico**

Con el fin de entender y analizar la situación actual de la empresa, determinar los aspectos positivos (Fortalezas y Oportunidades) y las oportunidades de mejora (Debilidades y Amenazas) que presenta el entorno interno y externo de la organización, y así realizar una evaluación de los mismos, se utilizó la herramienta “Organization Assessment Diagnostic Tool”.

La herramienta de diagnóstico se fundamenta en analizar factores internos y externos, en base a una serie de preguntas detalladas en el **Anexo 1**, que contribuyeron a la obtención de un diagnóstico claro e integral respecto al

entorno actual de la organización. En función de la calificación obtenida en cada una de las preguntas, la herramienta generará resultados gráficos que determinarán el modelo de madurez de la Compañía respecto a cada uno de los factores analizados.

Los factores analizados por medio de la herramienta “Organization Assessment Diagnostic Tool” se clasifican tanto en internos como externos.

### **2.2.2 Factores Internos**

*a) Liderazgo:* Hace referencia al estilo de conducción de liderazgo aplicado en la Compañía.

*b) Visión / Misión:* Evalúa el nivel de conocimiento que posee la Organización respecto a la Misión, Visión, y el nivel de compromiso del personal en el ejercicio de sus actividades.

*c) Valores:* Expone el nivel de comprensión y aplicación de los valores organizacionales, por parte de los trabajadores y el conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa.

*d) Estrategias:* Se basa en el entendimiento de la estrategia organizacional y operacional, los modelos de medición de objetivos y gestión del desempeño, el nivel de crecimiento de ingresos, el margen operacional y la eficiencia de activos.



- e) Estructura:* Brinda una visión clara del actual diseño y estructura organizacional, así como el estilo de supervisión en función de las líneas de jerarquía, el modelo de reporting existente y la evaluación de la claridad y entendimiento de los roles y responsabilidades.
- f) Decisiones:* Se miden parámetros como el esquema de rendición de cuentas, la relación con los stakeholders y los tramos de control.
- g) Procesos & Políticas:* Hace referencia al nivel de formalización y comunicación de los procesos y políticas en la empresa.
- h) Tecnología:* El análisis de este factor permite tener un punto de vista respecto a la capacidad de infraestructura tecnológica con la que cuenta la organización, las aplicaciones y dispositivos, la información, la gestión del conocimiento y la aplicación de los mismos en las distintas actividades que se realizan.
- i) Capacidades:* Se enfoca hacia la velocidad de respuesta de la empresa ante posibles cambios.
- j) Personal / Talento:* Este factor apunta al análisis de las capacidades humanas, competencias, roles, nivel de capacitación de los empleados, procesos de selección, reclutamiento y retención de personal, sistemas de evaluación de desempeño y nivel de productividad, así como el estado motivacional del empleado.

**k) *Cultura:*** Brinda un enfoque claro del modelo de cultura organizacional con el que cuenta la empresa, así como los modelos de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

### 2.2.3 Factores Externos

**a) *Industria:*** Se refiere al tipo de influencia que ejerce la industria sobre la Compañía

**b) *Regulatorio:*** Evalúa las repercusiones legales o cambios políticos, modificación o creación de leyes, decretos, reglamentos, etc.

**c) *Comunidad:*** Analiza la influencia que tiene la organización sobre la comunidad.

**d) *Político:*** Hace referencia al impacto que pueden tener los cambios y decisiones gubernamentales sobre el modelo operativo de la Organización.

**e) *Avances Tecnológicos:*** Apunta a evaluar el grado de injerencia de los avances tecnológicos a nivel mundial sobre la Compañía.

**f) *Globalización:*** Mide el impacto que tiene el efecto de la Globalización sobre la empresa, y cómo se pueden mitigar las desventajas y aprovechar sus oportunidades.

**g) Competidores:** Se enfoca en analizar la capacidad de los competidores directos e indirectos, y su efecto sobre la estrategia de la organización.

**h) Clientes:** Mide la estrategia que se está llevando a cabo para analizar y conocer tanto a los clientes como al mercado en el que se desenvuelven, así como su rentabilidad.

**i) Mercado Financiero:** Analiza el impacto de los indicadores y tendencias económicas, y la relación de la empresa con las Instituciones Financieras.

**j) Mercado Laboral:** Se enfoca en la influencia del mercado laboral sobre la gestión actual de la empresa, y como las leyes laborales impactan en el desarrollo de los empleados de la organización.

**k) Proveedores:** Evalúa si la empresa cuenta con un adecuado maestro de proveedores, con la tecnología necesaria, y el poder que estos pueden ejercer sobre la Compañía.

## 2.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO

Posterior el levantamiento de información y análisis mediante la aplicación de la herramienta *Organization Diagnostic Assessment Tool*, se establece el siguiente criterio para la calificación de factores internos y externos:

**Tabla N° 5: Resultados del Análisis Interno – Externo**

Entre 1,00 y 2,50 puntos	Se detecta una Debilidad / Amenaza
Entre 2,51 y 5,00 puntos	Se detecta una Fortaleza / Oportunidad

Cabe recalcar que el criterio antes mencionado establece un escenario ideal con una calificación de cinco (5) puntos.

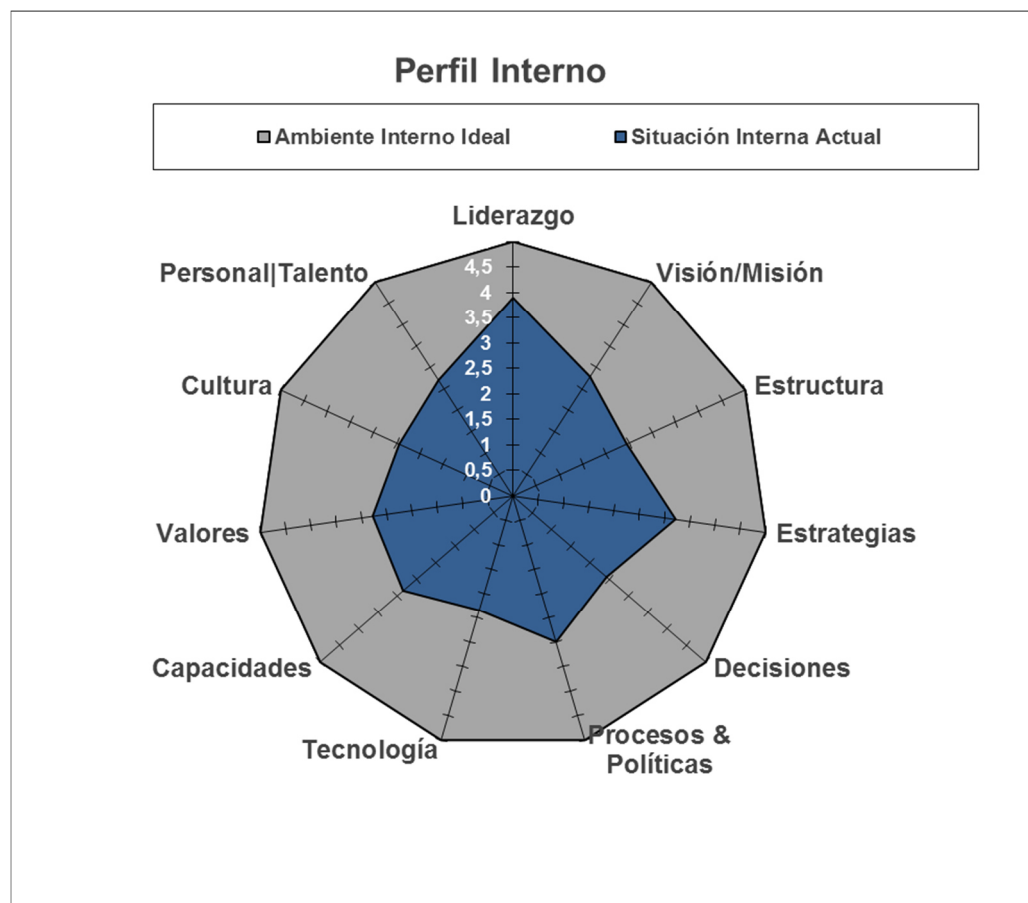
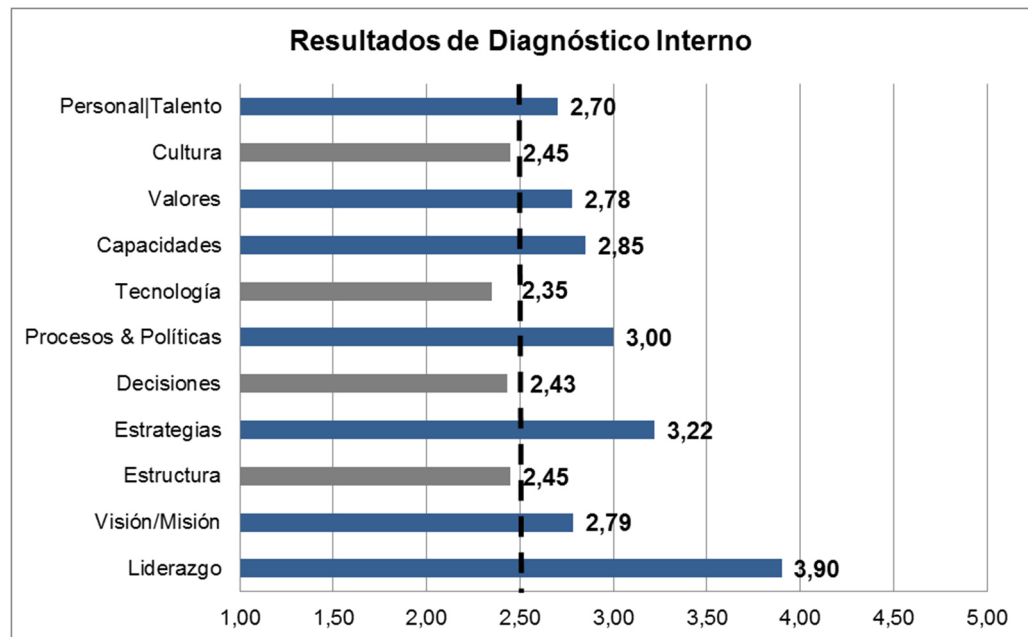
### 2.3.1 Resultados de análisis interno

En la Tabla N° 6 se presentan los resultados obtenidos por la empresa en cuanto a factores internos analizados:

**Tabla N° 6: Resultados de Análisis Interno**

<b>Factor</b>	<b>Ambiente Ideal</b>	<b>Calificación</b>	<b>Brecha</b>	<b>Resultado</b>
<b>Liderazgo</b>	5	<b>3,90</b>	1,1	<b>Fortaleza</b>
<b>Visión / Misión</b>	5	<b>2,79</b>	2,21	<b>Fortaleza</b>
<b>Estructura</b>	5	<b>2,45</b>	2,55	<b>Debilidad</b>
<b>Estrategias</b>	5	<b>3,22</b>	1,78	<b>Fortaleza</b>
<b>Decisiones</b>	5	<b>2,43</b>	2,57	<b>Debilidad</b>
<b>Procesos &amp; Políticas</b>	5	<b>3,00</b>	2	<b>Fortaleza</b>
<b>Tecnología</b>	5	<b>2,35</b>	2,65	<b>Debilidad</b>
<b>Capacidades</b>	5	<b>2,85</b>	2,15	<b>Fortaleza</b>
<b>Valores</b>	5	<b>2,78</b>	2,22	<b>Fortaleza</b>
<b>Cultura</b>	5	<b>2,45</b>	2,55	<b>Debilidad</b>
<b>Personal / Talento</b>	5	<b>2,70</b>	2,3	<b>Fortaleza</b>

Fuente: Cartera S.A.



**Gráfico N° 6: Resultados de Diagnóstico Interno**

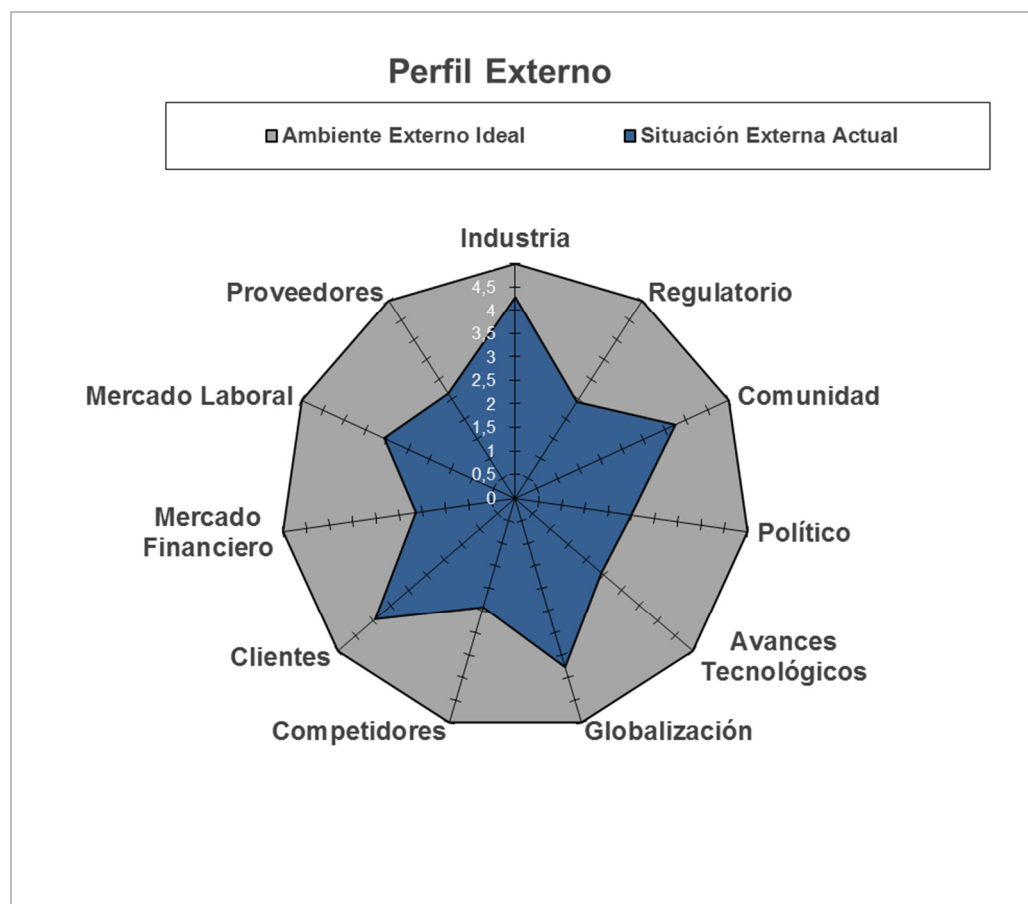
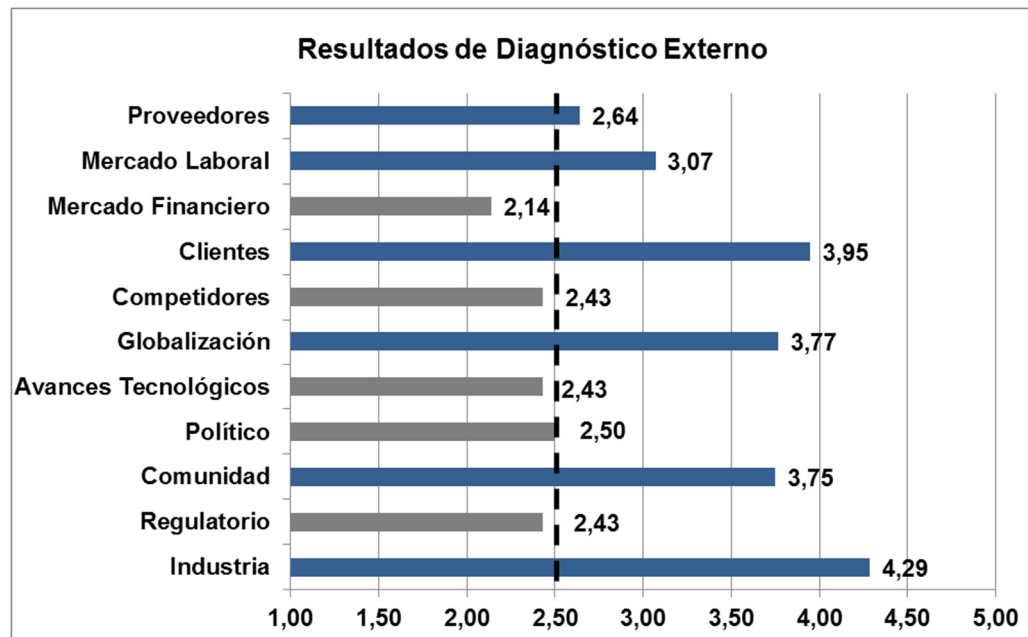
Fuente: Cartera S.A.

### 2.3.2 Resultados Análisis Externo

En la Tabla N°6 se presentan los resultados obtenidos por la empresa en cuanto a factores externos analizados:

**Tabla N° 7: Resultados de Análisis Externo**

<b>Factor</b>	<b>Ambiente Ideal</b>	<b>Calificación</b>	<b>Brecha</b>	<b>Resultado</b>
<b>Industria</b>	5	<b>4,29</b>	0,71	<b>Oportunidad</b>
<b>Regulatorio</b>	5	<b>2,43</b>	2,57	<b>Amenaza</b>
<b>Comunidad</b>	5	<b>3,75</b>	1,25	<b>Oportunidad</b>
<b>Político</b>	5	<b>2,50</b>	2,5	<b>Amenaza</b>
<b>Avances Tecnológicos</b>	5	<b>2,43</b>	2,57	<b>Amenaza</b>
<b>Globalización</b>	5	<b>3,77</b>	1,23	<b>Oportunidad</b>
<b>Competidores</b>	5	<b>2,43</b>	2,57	<b>Amenaza</b>
<b>Clientes</b>	5	<b>3,95</b>	1,05	<b>Oportunidad</b>
<b>Mercado Financiero</b>	5	<b>2,14</b>	2,86	<b>Oportunidad</b>
<b>Mercado Laboral</b>	5	<b>3,07</b>	1,93	<b>Oportunidad</b>
<b>Proveedores</b>	5	<b>2,64</b>	2,36	<b>Oportunidad</b>



**Gráfico N° 7: Resultados de Diagnóstico Externo**

Fuente: Cartera S.A.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

### 2.4.1 Fortalezas

**a) Liderazgo.-** El estilo de liderazgo de los directivos de la compañía es valorado y reconocido por sus colaboradores, ya que se caracteriza por ser abierto, accesible y poseer una visión clara del horizonte de la empresa, la misma que genera confianza en la labor de los empleados.

El modelo de liderazgo de la Alta Dirección ha logrado mantener a Cartera S.A. como un referente en el mercado de Administración de Cartera, debido a la incursión en varias líneas de negocio y a la constante búsqueda del fortalecimiento del esquema de gestión que permita mejorar el modelo de cobranzas.

La Alta Dirección plantea metas desafiantes y alcanzables, fundamentadas en receptar ideas y propuestas, ejemplo de ello, son los teams meetings de operaciones desarrollados en los últimos meses, en los cuales tanto los gerentes de las áreas de operaciones como de las áreas de soporte han participado y generado propuestas en pro de mejorar la gestión de la compañía.

En los últimos meses se ha consolidado una Plana Gerencial con un alto nivel de experiencia y conocimiento, con la cual el proceso de liderazgo y la gestión gerencial en la empresa se ha fortalecido de gran manera.



Es importante mencionar que los nuevos Gerentes que ingresaron recientemente a la empresa provienen de organizaciones e industrias de diferentes sectores, es por esto que el reto fundamental para la plana gerencial es generar sinergias de trabajo con la finalidad de apuntar todos al mismo lado y generar valor a la Compañía.

**b) Visión/Misión.-** Se considera a este factor una fortaleza ya que realizando un pequeño reajuste en la misma, se pueden lograr resultados importantes, enmarcando la misión y visión al logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

Actualmente se considera que los colaboradores conocen la misión y visión de la empresa; sin embargo, no la viven a diario, dado principalmente a la falta de un proceso intensivo de comunicación interna al respecto.

Es importante mencionar que el nivel de compromiso de la Alta Dirección se refleja en la tranquilidad y estabilidad con la que cuentan los colaboradores para el desarrollo de sus funciones, y en el respaldo constante hacia las Gerencias y Jefaturas de la empresa.

Complementando el punto anterior el compromiso de la Alta Gerencia se evidencia de igual manera en la participación constante del desarrollo del Plan Estratégico de la empresa, que permitirá definir los objetivos y metas, asegurando el crecimiento de la empresa.

c) **Valores.-** El escenario de los valores en la compañía es bastante similar al de la Misión y Visión, actualmente los colaboradores conocen los valores pero no se sienten identificados con los mismos. Esto se da principalmente debido a que no existe la suficiente fuerza en la comunicación interna respecto al marco estratégico.

Los colaboradores no viven a diario los valores de la empresa, lo que denota una falta de cultura organizacional, sobretodo en el área de operaciones. Consecuencia de no impulsar los valores de una manera adecuada, los empleados no cuentan con un enfoque de trabajo proactivo, actualmente los colaboradores mantienen un trabajo enfocado a hacer lo que sus reportes directos asignan, mas no buscar un paso más allá de lo que normalmente se realiza.

Es importante señalar que a pesar de que colaboradores no vivan los valores de la empresa, el ambiente de trabajo es tranquilo y el clima laboral es el adecuado, debido a que el personal en términos generales posee una buena actitud y valores propios.

A pesar que en el análisis del factor de valores se enumeran algunos inconvenientes, es considerado una fortaleza ya que el problema fundamental radica en la falta de comunicación, el mismo que puede ser solucionado con programas de comunicación permanentes e intensivos.

**d) Estrategias.-** Las estrategias en la compañía se generan, en la mayoría de ocasiones por la Alta Dirección, las mismas han sabido mantener a la empresa en el horizonte adecuado; sin embargo, el crecimiento acelerado de los últimos años no ha sido lo suficientemente controlado, ni ordenado, manejando una cultura reactiva más que proactiva.

Este crecimiento acelerado ha generado un desorden en la gestión de la empresa, que ha sido corregido gradualmente; sin embargo, la organización requiere de crear una cultura organizacional con un fuerte sentido de pertenencia del nivel directivo y una estrategia común para el desarrollo de las actividades de cada área.

La empresa actualmente cuenta con un equipo de líderes capaces de asumir las dificultades que se deriven del crecimiento vertiginoso para mantenerse como líder en una línea de servicios tan compleja como la administración de cartera, tomando en cuenta los cambios en el entorno legal, económico, político y regulatorio, obligados a buscar de manera continua eficiencias en su gestión que permitan maximizar su retorno sobre la inversión, incrementando los niveles de recuperación de cartera y controlando gastos innecesarios.

Por lo antes mencionando, la empresa se encuentra en el desarrollo de un Plan Estratégico que permita definir los objetivos y metas, los riesgos y las oportunidades previsibles, así como los distintos escenarios potenciales que se pudieran presentar; todo ello con el fin de diseñar estrategias y decidir

alternativas y formas de acción que aseguren, hasta donde sea posible, un desenvolvimiento adecuado, y con ello la obtención de logros y resultados para la empresa.

- e) **Capacidades.-** Cartera S.A. cuenta con una velocidad de respuesta considerablemente rápida al momento de presentarse un cambio en el entorno que podría afectar o beneficiar la gestión de la empresa.

En cuanto a un posible cambio en la legislación, la empresa cuenta con un Área Legal con conocimientos suficientes sobre normas legales, capaz de generar planes de contingencia que permitan anticipar los posibles efectos negativos que pudieran afectar al desarrollo de las actividades de la compañía. Si bien es cierto el área Legal cumple las funciones designadas por la Dirección de Operaciones, es importante que esta área se fortalezca con la finalidad de convertirla en una unidad estratégica de Cartera S.A.

En cuanto al cierre de los procesos de compra de cartera, la velocidad de respuesta interna de la empresa es notablemente reactiva, actualmente el proceso de compra debe ser fortalecido con la finalidad de poder gestionar la cartera desde el día en que la base de datos llega a Cartera S.A. Actualmente los requerimientos de infraestructura y personal se atienden de forma reactiva.

Es importante mencionar, que la capacidad física instalada podría ser insuficiente en el futuro inmediato, si se mantiene el ritmo de crecimiento de compra de cartera de los últimos meses, por lo cual sería conveniente y

previsible para la empresa, buscar soluciones para anticipar estos posibles contingentes.

A pesar que la compañía trabaja de forma reactiva en algunos temas, el factor de capacidades es considerado una fortaleza, ya que la compañía se mantiene como líder en el mercado por su alta capacidad para generar negocios y una administración eficiente de cartera.

**f) Procesos y Políticas.-** El liderazgo de este departamento ha cambiado constantemente, dando como resultado en reiteradas ocasiones un detenimiento del avance normal de sus actividades; sin embargo, la empresa ahora cuenta con un área de Calidad y Productividad establecida y fortalecida, que se encuentra desarrollando procesos y políticas adecuadas para la empresa.

Posterior a las reuniones mantenidas, la Plana Gerencial concluyo que finalmente el área de Calidad y Productividad posee un norte claro, ya que ahora el enfoque es de soporte y ayuda para las áreas que conforman la empresa, y no una posición para buscar represalias.

Es importante mencionar que la empresa atraviesa un proceso de cambio, en el cual, el área de Calidad y Productividad se encuentra realizando el levantamiento de información correspondiente a cada uno de los procesos de la organización; sin embargo, al no tenerlos formalizados y socializados, la empresa no cuenta con un estándar de gestión adecuado, lo cual permite que se presenten dificultades en el día a día de los colaboradores.

El levantamiento de procesos, que actualmente está avanzando de forma gradual, se encuentra enmarcado bajo las directrices de un Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera la empresa enmarca su gestión a una certificación de Calidad que brindaría confianza a nuestros clientes y apoyaría al ordenamiento del crecimiento interno de la Compañía. Ante esto, el área de Calidad y Productividad ya cuenta con un cronograma ordenado de levantamiento de procesos, esto gracias a un trabajo de identificación y formalización del inventario de procesos y el establecimiento ordenado de la cadena de valor de Cartera S.A.

**g) Talento Humano.-** A pesar de que el modelo de selección de personal se ha fortalecido y el equipo de Talento Humano se ha establecido en los últimos meses, el nivel de rotación del personal aún es un inconveniente importante para la empresa ya que se mantiene en alrededor de un 9% mensual.

Por lo antes mencionado es vital para la compañía incorporar un plan de retención de personal y posterior a las reuniones mantenidas, se detectó que el mismo deberá contener los siguientes puntos:

- Salarios Competitivos
- Diagnóstico de las necesidades del personal.
- Plan de Capacitación para el personal administrativo y operativo.
- Plan de Carrera para el personal.
- Beneficios Tangibles y no tangibles.

De igual manera es necesario para la compañía contar con un manual de funciones que incluya perfiles de cargo y evaluación por competencias con el fin de minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera, entre otros.

El factor de talento humano es considerado una fortaleza porque el equipo de Recursos Humanos, hoy en día cuenta con personal calificado y se encuentra lo suficientemente fortalecido con las incorporaciones de pociones como: una jefatura de selección, un médico ocupacional, un técnico de seguridad y una trabajadora social; conformando un área de RRHH competente, capaz de generar los proyectos que sean necesarios en pro de retener al personal en la empresa y fortalecer la gestión del talento en la empresa.

#### **2.4.2 Debilidades**

**a) Estructura.-** La compañía ha venido modificando su estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades, y debido al alto crecimiento, en la actualidad posee una estructura muy robusta y fortalecida; sin embargo, la mayoría de colaboradores no tienen una imagen clara acerca de la estructura ya que es confusa y no se encuentra debidamente compartida, ni socializada.

Posterior a las reuniones mantenidas, se detectó que en general los roles y responsabilidades del personal no se encuentran claramente definidos, por

tanto existen confusiones en cuanto a la definición del campo de acción de cada área.

Complementando el punto anterior, la falta de procesos en la empresa, determina que la interacción de las áreas no se encuentre totalmente definida provocando conflictos entre los departamentos.

A nivel de estructura salarial, el área de RRHH tiene planificado trabajar en una encuesta salarial que permitirá identificar cada una de las bandas acopladas a cada uno de los cargos.

Dentro del análisis del factor, se concluye que existen muchas oportunidades de mejora que permitan fortalecer la estructura y clarificar el campo de acción de acción de cada área con sus respectivos roles y responsabilidades.

**b) Decisiones.-** El modelo de toma de decisiones en la empresa es centralizado.

La decisión final depende de la Alta Dirección; sin embargo, en los últimos meses, se ha evidenciado un mayor nivel de delegación hacia la Plana Gerencial, esto principalmente debido a la incorporación de gerencias con alto grado de conocimiento y experiencia.

Durante la ejecución de las reuniones de trabajo con el Equipo Gerencial se identificó un criterio en común; existe la necesidad de contar con un modelo de toma de decisiones basado en un Empowerment más fuerte, es decir, brindar el empoderamiento necesario a las líneas gerenciales con la finalidad



de descargar temas operativos a los directivos de la empresa y compartir el liderazgo de la misma.

Complementando el punto anterior, la Plana Gerencial, considera que sería conveniente manejar un presupuesto anual por área, aprobado por Gerencia General, ya que el proceso de aprobaciones en reiteradas ocasiones es lento y dificulta el desarrollo normal de los proyectos. Este factor brindaría una mayor capacidad de maniobra de las áreas y el nivel de responsabilidad y compromiso incrementaría.

- c) **Cultura.-** Actualmente la compañía no posee una cultura definida y establecida, debido a que los valores corporativos aún no se encuentran totalmente aterrizados y los colaboradores no los hacen parte de su día a día; sin embargo, el clima laboral de la empresa ha mejorado en comparación de los últimos años y el ambiente de trabajo es más distendido y liviano.

Durante la ejecución de las reuniones de trabajo con el Equipo Gerencial se identificó un criterio en común: el compromiso de las personas hacia la organización es bajo, mayormente en el área de operaciones, ya que se percibe poco trabajo en equipo y reducido nivel de sinergia.

Es importante trabajar en fortalecer la cultura organizacional de la empresa, mediante la generación de proyectos que agreguen valor a la empresa e incrementen el nivel motivacional del personal, tratando de dejar de lado el

modelo de penalidad que se aplica actualmente en caso de darse incumplimientos, atrasos, ausentismos, etc.

**d) Tecnología.-** La gestión de TI es considerada como reactiva, más que proactiva, debido a falta de estrategias a largo plazo. La plana gerencial coincide que el área de sistemas, soluciona los problemas de la empresa, únicamente cuando se presentan y no posee una cultura preventiva y predictiva que pueda mitigar los riesgos de los sistemas de manera gradual.

Es importante mencionar que en los últimos 3 meses, con la incorporación de la nueva Gerencia de IT se han logrado consolidar proyectos importantes para la empresa como: la implementación de servidores y compra de licencias, etc.; no obstante, existe la necesidad de establecer una estrategia del área de Sistemas a largo plazo con los recursos y presupuesto necesario para el desarrollo óptimo de sus funciones.

Durante la ejecución de las reuniones de trabajo con el Equipo Gerencial se identificó dos criterios en común acerca de las herramientas tecnológicas de la empresa:

- Gestión de Base de Datos
  - A pesar de que la herramienta de BDD está soportada sobre una plataforma Oracle y se encuentra implementada en la empresa por alrededor de 7 años, la dependencia sobre el proveedor externo es

bastante alta, por tanto los requerimientos solicitados por las diferentes áreas de la empresa no son atendidos oportunamente y la generación de reportes es limitada.

- Sistema de llamadas / Asterisk
  - Existen grandes oportunidades de mejora en cuanto al Sistema de llamadas de la empresa, ya que actualmente Asterisk no permite generar llamadas predictivas, su capacidad de llamadas simultáneas es tan solo de 33 y carece de herramientas para realizar una reportería y seguimiento adecuado.

Finalmente la plana gerencial coincide que se debería analizar la posibilidad de implementar un ERP que permita integrar la funcionalidad de áreas como finanzas, operaciones, nomina, campo, etc., ya que actualmente los sistemas de la empresa son manuales e independientes y soportan básicamente la gestión operativa de la empresa.

### 2.4.3 Oportunidades

- a) Industria.-** La compañía se encuentra posicionado en la industria como un referente y líder nacional en la compra de cartera, lo cual significa que la competencia está analizando de forma permanente nuestro modelo de gestión, por lo tanto es importante proteger el Know how de la empresa mediante políticas que generen las seguridades y respaldos necesarios para la compañía.

En los 12 años de existencia de la compañía, se han logrado cerrar una cantidad muy importante de negocios de administración de cartera, generando relaciones comerciales de largo plazo con nuestros clientes, entre los negocios más importantes podemos citar: compras de cartera de Banco Solidario, Banco Internacional, Originarsa, entre otros.

La empresa maneja un esquema de gestión único en su clase, con unidades de negocio altamente técnicas, destacada calidad de servicio y un equipo profesional experimentado; todos estos factores le permiten a la empresa estar a la vanguardia en la búsqueda y generación de nuevos negocios.

En el último año, la empresa se ha consolidado como el socio estratégico de las empresas Financieras y comerciales más importantes del Ecuador, debido a que ha logrado fortalecer su modelo de negociación, incorporando posiciones Directivas y Gerenciales estratégicas que han permitido generar una gran cantidad de negocios en sectores que anteriormente no se atendían como cooperativas.

El modelo de negociación de la empresa se caracteriza por la excelente gestión comercial del equipo negociador y por el manejo eficiente de esquemas de pago, manejando modelos adecuados, oportunos y justos con los clientes.

Posterior a las reuniones con la plana gerencial, se comentó que factores externos como un discurso político enfocado a controlar de manera más

exhaustiva al sector financiero, podría generar un aumento de precios de carteras, provocando una desaceleración de la gestión comercial de la empresa.

**b) Comunidad.-** El rol de la compañía en la comunidad está totalmente claro y definido para la Plana Gerencial, los mismos mencionaron que la empresa tiene como objetivo principal ayudar a los clientes finales a reinsertarse en el sistema financiero, ofreciendo esquemas de refinanciamiento adecuados, condonaciones de valores y congelamiento de deudas respaldadas en convenios de pago.

Posterior a las reuniones con la Plana Gerencial, se comentó que sería importante incluir el rol de la compañía en la comunidad como parte del script de comunicación con la finalidad de brindar un enfoque de servicio y ayuda a nuestros clientes finales.

Como responsabilidad social hacia la comunidad, Cartera S.A. ha venido trabajando en un centro de asistencia financiera que ofrece capacitaciones enfocadas hacia el área de finanzas personales (estructuración de presupuesto, planificación familiar, ahorro, inversión, emprendedores, entre otros); además de brindar asesoría especializada en el manejo de la deuda y otros beneficios, con el enfoque de fomentar una cultura financiera en la población ecuatoriana, fortaleciendo su capacidad de discernimiento y aumentando las probabilidades de una mejor calidad de vida.

Adicionalmente la empresa ha realizado donativos a parroquias e iglesias en las ciudades de Quito y Guayaquil, para mejorar el bienestar de la sociedad en general.

Es importante mencionar que la tendencia empresarial radica en fomentar las empresas “verdes”, por tanto Cartera S.A. tiene la oportunidad de trabajar en programas de reciclaje y campañas de reforestación en las comunidades que permitan obtener un enfoque diferenciador e incluso puedan servir como carta de presentación ante futuros negocios.

**c) Globalización.-** La Plana Gerencial considera que la globalización representa grandes oportunidades para la empresa, ya que al ser una empresa consolidada y fuerte a nivel nacional, además de poseer un vasto conocimiento del modelo de cobranzas, tiene la capacidad de analizar e incursionar en negocios de mercados extranjeros, que le permitan generar relaciones comerciales importantes a fin de ir alcanzando la visión de la empresa y posicionarse como un referente regional en el mercado.

Posterior a las reuniones con la Plana Gerencial, se comentó que también representaría una oportunidad para Cartera S.A., el hecho de que una nueva Institución Financiera Multinacional se instale en Ecuador, ya que significaría nuevas fuentes de negocio para la empresa.

Es importante analizar de igual manera que si una empresa regional dedicada a administrar cartera logra iniciar operaciones en Ecuador, sería un aspecto

por el cual se debería tener cuidado, sobre todo por la posible ventaja que podría obtener la competencia por el tipo de cambio; sin embargo, la experiencia y el modelo de gestión que posee actualmente Cartera S.A., le permitiría asegurar su permanencia en el mercado y superar en el corto plazo la gestión de una empresa regional.

**d) Clientes.-** Los clientes institucionales de Cartera S.A. se clasifican en dos grandes grupos: entidades financieras y empresas corporativas distintas del sector financiero. Entre las entidades financieras más importantes con las cuales se mantienen negocios, se pueden mencionar: Banco Internacional, Banco de Guayaquil, Banco Bolivariano, Cooprogreso, Cooperativa 29 de Octubre, entre otros, en cuanto a empresas no financieras importantes contamos con: Chevyplan, Créditos Económicos, muebles del bosque, entre otros.

La tendencia del último año en cuanto a la generación de negocios se ha concentrado en el sector bancario y cooperativista, representando estas últimas grandes oportunidades para la empresa, ya que las cooperativas poseen en sus estados financieros una cantidad importante de cartera vencida que la empresa podría aprovechar.

Durante la ejecución de las reuniones de trabajo con el equipo gerencial se identificó un criterio en común; la empresa debería apuntalar sus esfuerzos hacia el cierre de negocios de cartera de microcrédito y automotriz ya que se consideran más rentables debido a que su periodo de recuperación en el

tiempo es más corto en comparación de otras carteras, por tanto los costos operativos son menores y su utilidad es mayor.

- e) **Mercado Laboral.-** El Equipo Gerencial de la empresa, argumenta que actualmente el mercado laboral posee el personal que requiere la compañía, desde el punto de vista técnico, sobre todo para las posiciones administrativas, ya que las universidades e institutos han mejorado la calidad de sus graduados en los últimos años.

Es importante mencionar que en el mercado ecuatoriano no existe una especialización en cobranza de cartera; sin embargo, para las posiciones operativas, el perfil blando es considerablemente importante, ya que a medida que el colaborador va ganando experiencia en el puesto, va desarrollando el perfil duro o técnico por la capacitación impartida por la empresa. Por tanto para la compañía resulta de vital importancia fortalecer el proceso de selección del personal operativo en función de obtener un criterio que cuente con mayor objetividad en cuanto a las competencias blandas de los entrevistados.

Posterior a las reuniones con la Plana Gerencial, se comentó que el aspecto salarial es un limitante considerable al momento de contratar al personal requerido, ya que los salarios del mercado en algunos casos son más altos que los nuestros. Esta brecha salarial se dio porque el sector público en los últimos años, ha contratado una gran cantidad de personal con sobresueldos que no son consecuentes, ni adecuados al nivel de experiencia y conocimiento de las personas, provocando una afectación para todo el mercado laboral.



**f) Proveedores.-** La Plana Gerencial concuerda que la relación que maneja la compañía con sus proveedores es adecuada, pero existen muchas oportunidades de mejora.

El proceso de adquisiciones es un tanto lento en ciertos aspectos ya que no se cuenta con el estudio de varias alternativas en proveedores y en algunas ocasiones se depende de proveedores grandes.

Por lo antes mencionado, la empresa debe analizar la posibilidad de adaptar un esquema de evaluación de proveedores, con la finalidad de ampliar el número de los mismos y analizar el aspecto técnico de las compras, de esta manera se lograría reducir costos y mejorar la calidad de productos y servicios que se adquieren.

El factor de proveedores es considerado una fortaleza porque el mercado oferta todos los bienes y servicios que demanda la empresa, y existe una alta gama de proveedores con una gran variedad de ítems, sobre todo desde el punto de vista tecnológico, ya que en temas de software las posibilidades son muy amplias.

#### **2.4.4 Amenazas**

**a) Regulatorio.-** Actualmente el modelo legislativo es altamente cambiante, ejemplo de ello, es el Código Monetario y Financiero, el cual es fundamental analizarlo a profundidad, ya que tiene una incidencia directa en las

operaciones de las instituciones financieras, organizaciones que se constituyen a su vez como clientes de la empresa.

El código monetario y financiero es una herramienta jurídica para el Ejecutivo, debido a que la junta monetaria se convierte en un medio para generar un mayor control político en el sistema financiero ecuatoriano, ya sea fijando los sueldos y salarios en el sector, disponiendo de las divisas que poseen los bancos en inversiones extranjeras, controlando los excedentes de liquidez o direccionando los créditos privados a los sectores que dicha junta decida; todo esto sin asumir responsabilidad sobre la solvencia en el sector financiero, por lo cual el estado obtendrá un control exhaustivo sobre las operaciones crediticias, traspasando el riesgo de estas sobre las instituciones financieras y por ende, a los clientes o depositantes.

Es importante mencionar que a partir de la dolarización en el país, las instituciones financieras han sido más cautas en el momento de evaluar el destino de los recursos de los depositantes, lo que actualmente se impone desde la Junta Monetaria, controlando y direccionando el crédito a los sectores que se consideren prioritarios según la junta, por lo cual es factible la posibilidad de que los bancos caigan en altas tasas de morosidad a fin de cumplir una cuota fijada por la Junta Monetaria, dando como resultado menor seguridad y rigurosidad en las evaluaciones a los sujetos de créditos.

Por lo expuesto anteriormente se considera al ámbito regulatorio como una amenaza debido a que la estabilidad del sistema financiero y la confianza de los depositantes podría verse afectada, produciendo una disminución en el nivel de adquisición de créditos y por tanto una reducción en ventas y outsourcing de cartera por parte de las instituciones financieras.

De igual forma, la empresa debe analizar de forma periódica los efectos de las regulaciones vigentes con la finalidad de minimizar su impacto en el corto plazo y aprovechar los posibles beneficios de la misma.

**b) Político.-** El ambiente político actualmente representa una amenaza para la economía nacional y por ende para la empresa, las políticas de bonanza que ha venido tratando el gobierno central, como el elevado gasto público ya no puede ser soportada por los ingresos petroleros, debido a su caída a menos de \$50 en los últimos meses, generando una incertidumbre a nivel nacional, lo que ha ocasionado la no renovación de contratos de empleados del sector público, afectando los ingresos de la empresa debido a la incapacidad de pago por parte de los deudores.

El ambiente político se avizora complicado para el año 2016, debido a una caída del petróleo y apreciación del dólar desde el ámbito internacional, de esta manera se ha producido una disminución de circulante a nivel nacional y una salida de divisas por las importaciones, por lo cual el gobierno nacional impuso medidas de salvaguardias arancelarias para 2800 subpartidas de productos importados, con aranceles del 5% y el 45% en su costo final, que afectaron el 80% del volumen total de las importaciones.

Por lo antes mencionado, Cartera S.A. se ha visto afectada directamente en la compra de bienes importados como la adquisición de equipos de seguridad como parte del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, además de la compra de bienes nacionales de adquisición diaria, ya que al existir una menor oferta de bienes en el mercado y una demanda estable, los precios incrementaron.

**c) Avances Tecnológicos.-** Actualmente la empresa cuenta con un sistema de gestión de cobranzas desarrollado In-House, que si bien es cierto apoya de gran manera al modelo de gestión operativa, no es un punto a resaltar dentro del factor de avances tecnológicos ya que actualmente el mercado oferta sistemas de gestión de cobranzas o cores bancarios de mayor tecnología.

Es importante mencionar que las empresas nacionales poseen sistemas informáticos de gestión de cobranza que involucran llamadas predictivas, lo cual representan una amenaza para la compañía ya que su capacidad de reacción se ve disminuida ante la competencia.

En cuanto a avances tecnológicos, las posibilidades son muy amplias, en el mercado existen por ejemplo, sistemas operativos que permiten generar reportes en vivo de la gestión de campo o sistemas de posición global avanzados que puedan controlar de una manera más efectiva su ruta de trabajo.

Los ERP's también se perfilan como una opción muy valiosa para integrar la funcionalidad de todas las áreas de Cartera S.A., que en función del

crecimiento acelerado de la empresa en los últimos años, se convertiría en un factor muy importante a analizar.

**d) Competidores.-** Este factor resulta ser una importante amenaza debido a los aspectos numerados a continuación:

- Nuevos competidores.- La Plana Gerencial ha denotado un incremento notable en cuanto a la creación de pequeños call centers en la ciudad de Quito, que a pesar de no poseer el mismo giro de negocio (administración de cartera) y dedicarse a atención al cliente, podrían convertirse en una amenaza en el futuro.
- Competidores existentes.- La empresa tiene identificados a los competidores principales, de entre los que podemos mencionar a SiCobra, Recsa, Pague Ya, Gestiona, Multicobros, los cuales de una u otra manera se encuentran trabajando en el mismo mercado.
- Posibles ventajas competitivas de los competidores
  - Respaldo financiero en instituciones bancarias.
  - Mayor cantidad de trabajadores.
  - Mejores canales de distribución.
  - Publicidad más agresiva.
  - Mejores sistemas informáticos.
  - Promociones enfocadas a su target.

Este factor resulta ser una importante amenaza ya que, posterior a las reuniones con el Equipo Gerencial, se determinó que la investigación que Cartera S.A. realiza de sus competidores es mínima y esta labor ha recaído sobre la gestión de la Gerencia General.

**e) Mercado Financiero.-** El índice de inflación ha venido manteniendo un comportamiento estable en los últimos años; sin embargo, con las políticas de salvaguardias a los bienes importados, se ha incrementado en los últimos 5 meses, cerrando con una inflación a junio 2015 de 4,87%, provocando que el aporte que las personas destinaban para pagar sus deudas se vea un tanto disminuido.

Al enfrentar un escenario con un precio de barril de crudo bajo, se ha evidenciado dos impactos negativos:

- Reducción de depósitos, por menor liquidez de la economía.
- Medidas gubernamentales que obligan a comprar deuda pública para canalizar parte de reservas líquidos al fisco.

El efecto de las medidas antes analizadas produce que la oferta de crédito se reduzca.

Adicionalmente se prevé un decrecimiento del PIB para el año 2016 debido a la caída de ingresos fiscales y menores fuentes de financiamiento; por lo cual

es necesario para la empresa generar un plan de acción para enfrentar la potencial reducción de volumen de ingresos.

Los últimos ajustes salariales del sector público denotan una tendencia de disminución del gasto del mismo, por tanto en el futuro se podría dar una cantidad considerable de no renovación de contratos del personal público, ocasionando un incremento en el porcentaje de desempleo, disminuyendo el nivel de ingreso y de pago de las personas.

Es importante ir analizando permanentemente los indicadores micro y macroeconómicos, sobre todo aquellos que puedan significar una afectación negativa sobre los patrones de pago o la gestión de cobro de la compañía.

### **3 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.1 MARCO TEÓRICO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

##### **3.1.1 Planificación y Dirección Estratégica**

La planificación estratégica es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cual es la razón de ser y los propósitos de una institución u organización.

Mediante la Planificación Estratégica se puede saber dónde se está y a donde se quiere llegar, cuales son los objetivos y metas, cuales son los riesgos y las oportunidades previsibles, que circunstancias (de mercado o de medio ambiente) es probable que se presenten; todo ello con el fin de diseñar estrategias y decidir alternativas y formas de acción, que aseguren hasta donde sea posible un desenvolvimiento adecuado, y con ello la obtención de logros y resultados. (Lerma Kirchner, 2012, pág. 3)

La Gerencia o Dirección Estratégica es un proceso en el cual se definen los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, identificando metas y propósitos cuantitativos, desarrollando estrategias y recursos para alcanzar dichos objetivos.



La Dirección Estratégica como parte del proceso de Planificación Estratégica se convierte una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, que permite a las organizaciones adecuarse a los cambios y a las demandas impuestas por el entorno y lograr al máximo la eficiencia y calidad de sus productos o servicios.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La planificación facilita lo posterior toma de decisiones.
- Supone mayores utilidades y menores riesgos. (Apaza Meza, 2010, pág. 87)

### **3.1.2 Propuesta de Valor**

Los procesos de creación de valor para los diferentes grupos de interés de una empresa pasan por tres etapas:

1. Creación o identificación de valor: Mediante la producción de innovaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios.

2. Desarrollo y entrega de valor: Mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan en razón de la ejecución de la ejecución del proceso de la planeación estratégica.
3. Alineación de las personas a los valores creados: Mediante un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio y propicie un alto desempeño.  
(Germany & Muralidharan, 2001, págs. 82-91)

El liderazgo del mercado hoy no es igual al liderazgo del mercado de mañana. Cuando se evalúa la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades de valor que van surgiendo, es conveniente recorrer una lista de comprobación y considerar el conocimiento disponible en ese momento. (Hamel & Prahalad, 1995, pág. 19)

Con la finalidad de exponer de mejor manera lo explicado anteriormente se muestra el siguiente gráfico que corresponde a Grupos de Interés.

**Tabla N° 8: Stakeholders y principales intereses**

Stakeholders	Proporcionan	Principales interés
<b>Empleados</b>	Trabajo, conocimiento competencias	Salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad en el trabajo.
<b>Accionistas</b>	Capital, inversiones	Rentabilidad, transparencia en la administración, eficiencia administrativa.
<b>Inversionistas</b>	Capital, inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.
<b>Clientes</b>	Compra de productos y servicios	Productos o servicios adecuados, precio, calidad, atención, asistencia técnica.
<b>Proveedores</b>	Oferta de insumos	Venta de productos y servicios, puntualidad en los pagos.

**Fuente:** Planificación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Idalberto Chiavenato

### 3.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos rigen el rumbo al éxito de una organización, por lo cual existen tres aspectos fundamentales para la formulación de los mismos:

- En primer lugar, los objetivos estratégicos deben estar alineados a la misión y visión de la compañía.
- En segundo lugar, deben ser concretos, por tanto, deben ser cuantificables siempre que sea posible, y realistas sin llegar a limitarse al crecimiento.
- En tercer lugar, los objetivos deben estar sustentados sobre supuestos de hipótesis o escenarios que se hayan contemplado en el análisis de la situación. Aquí reside, en buena medida, la dificultad que la elaboración

de todo plan estratégico conlleva, ya que es complicado analizar la realidad del pasado, presente y futuro. Esta capacidad de visión del futuro puede distinguir a las empresas triunfadoras de las que no lo son. (Sainz, 2012, pág. 157)

## 3.2 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 3.2.1 Metodología de Trabajo

Para el establecimiento de la Dirección Estratégica de la Cartera S.A. se realizaron dos Talleres Plenarios, con una duración de 8 horas cada uno, con la participación activa de las gerencias y jefaturas de la empresa, que permitieron obtener la información base para la elaboración del Plan Estratégico, el mismo que fue desarrollado en el transcurso de las últimas semanas del mes de julio 2015, a través de reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la organización para el desarrollo de los Objetivos, Estrategias y el Planes Operativos para la compañía.

Los resultados del Alineamiento Estratégico, se transforman en el sustento para la elaboración de los Planes Operativos y Mapa Estratégico, correspondientes al desarrollo del próximo capítulo.

Las principales actividades desarrolladas en la definición de la Dirección Estratégica, se encuentran detalladas a continuación:

- Elaboración de agenda de trabajo para el desarrollo de Talleres Plenarios.
- Preparación de material de apoyo para los participantes de los Talleres Plenarios.
- Definición de los grupos de trabajo para el desarrollo de Talleres Plenarios.
- Desarrollo de Talleres Plenarios de acuerdo a los grupos establecidos, los mismos que se presentan en la **Tabla N ° 9**
- Los Talleres Plenarios tuvieron la finalidad de generar la siguiente información:
  - Actualización de Misión, Visión y Valores de la Compañía.
  - Determinación de la propuesta de valor para la organización.
  - Determinación de objetivos y estrategias organizacionales.
  - Definición del Mapa Estratégico de Cartera S.A.

**Tabla N° 9: Grupos de Trabajo para desarrollo de Talleres Plenarios**

Grupos de Trabajo Talleres Plenarios		
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Director Comercial	Director de Operaciones	Gerente de Planificación y Mercadeo
Gerente Financiero	Auditor Interno	Gerente de IT
Jefe de Gestión	Gerente de Productividad y Calidad	Gerente de Operaciones
Jefe de Desarrollo Comercial	Gerente de Campo	Subgerente de Recursos Humanos

**Fuente:** Cartera S.A.

### 3.2.2 Marco Institucional

La determinación del Marco Institucional, es el punto de partida de toda organización que desea conocer su enfoque de gestión presente y desarrollar acciones focalizadas en cumplir con metas y objetivos estratégicos a largo plazo, que le permitan llegar a una mejor situación organizacional a futuro.

Para la definición del Marco Institucional de Cartera S.A., durante el primer día de Talleres Plenarios, se plantearon las preguntas descritas en el siguiente gráfico:



**Gráfico N° 8: Conformación de Marco Institucional**

**Fuente:** Cartera S.A.

### 3.2.2.1 Misión

Para la actualización de la Misión de la empresa, se consideraron los siguientes lineamientos:

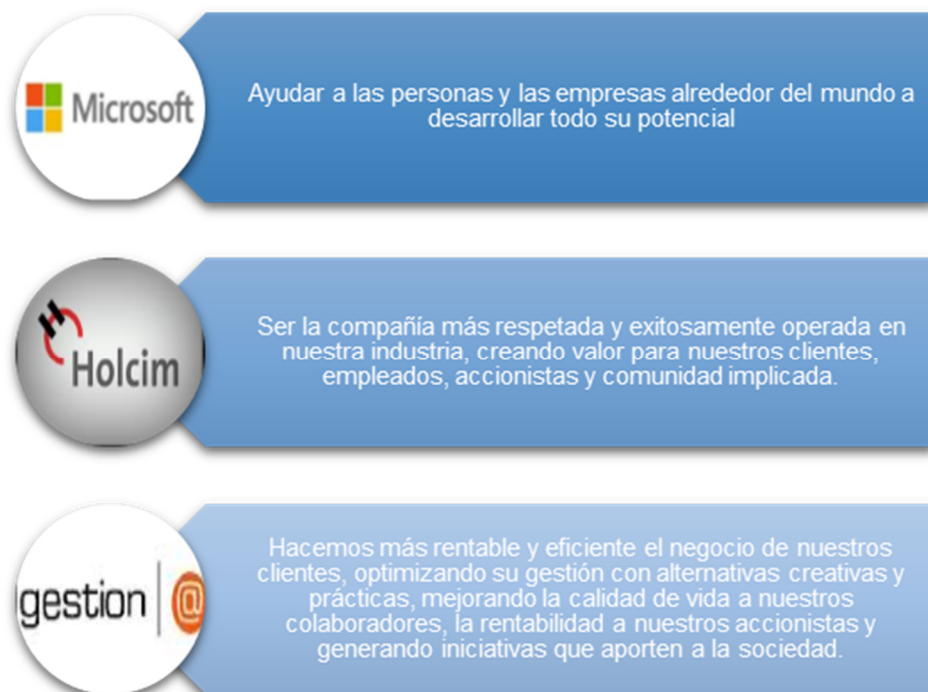
- La Misión define la razón de ser de una empresa.
- La Misión define la naturaleza de las necesidades a las que está satisfaciendo.
- La Misión determina las ventajas competitivas con las que está entregando el producto.

Adicionalmente, con el objetivo de plantear de forma correcta la Misión de la compañía, se determinaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la empresa?
- ¿Qué hace la compañía?
- ¿Cuál es el Modelo de Negocio de la organización?
- ¿Cuáles son los productos que ofrece la compañía?
- ¿Quiénes son los Clientes de la empresa?

Como parte del desarrollo de los talleres plenarios se presentó ejemplos de misión de empresas nacionales e internacionales a los participantes de los grupos de trabajo, con la finalidad de exponer casos prácticos que permiten

poseer claridad en el momento de definir la misión para la compañía, los ejemplos fueron los siguientes:



**Gráfico N° 9: Ejemplos de Misión**

**Fuente:** Misión de Microsoft, misión de Holcim Ecuador y misión de Gestiona.

A continuación se muestra la misión anterior y el resultado de la actualización de la misma en función de los aportes y el análisis de los participantes en los talleres plenarios:

### **Misión Anterior**

*“Cartera S.A. brinda soluciones reales en cuanto a mitigación de riesgo crediticio y administración de cartera para los sectores corporativos y bancarios”*



**Misión Actual Cartera S.A.**

*“Lideramos el mercado de administración y compra de cartera dentro del sector bancario y corporativo a través del aporte de nuestra sólida experiencia y soluciones innovadoras ante problemas crediticios, sustentados en la tecnología y un equipo altamente capacitado y comprometido”*

**3.2.2.2 Visión**

La Visión de una organización consiste en visualizar y expresar, de manera precisa, las características deseadas para el futuro, trazando un escenario tentativo para un período de tiempo determinado. La visión de una empresa debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser factible y alcanzable en el tiempo.
- Ser inspiradora para el cumplimiento de los propósitos organizacionales.
- Ser compartida por la Alta Dirección de la empresa

De la misma forma que en el caso de la misión se presentó una serie de ejemplos de visión de empresas nacionales e internacionales, que se muestran a continuación:



**Gráfico N° 10: Ejemplos de Visión**

**Fuente:** Visión de LG, visión de Corporación Favorita y visión de Recsa

A continuación se muestra la visión anterior y el resultado de la actualización de la misma en función de los aportes y el análisis de los participantes en los talleres plenarios:

#### **Visión Anterior**

*“Cumplir la meta de Cartera S.A. depende del uso correcto de sus recursos tales como la utilización efectiva de tecnología, personal capacitado y herramientas de mejoramiento continuo que permitan posicionarnos como un referente regional en el mercado”*

**Visión Actual de Cartera S.A.**

*“Convertirnos en el principal socio para el sector bancario y corporativo en la administración y compra de cartera mediante la consolidación de nuestra tecnología y compromiso de nuestra gente, siendo un referente regional en el mercado”*

**3.2.2.3 Valores Corporativos**

La consecución de una Visión y Misión organizacional es impulsada, en gran medida, por la existencia de valores concordantes con dichos lineamientos, los cuales deben ser compartidos por todas las personas que integran la organización.

Para la conformación de los valores corporativos de la empresa, se presentó a los participantes de los grupos de trabajo, los ejemplos detallados a continuación:



### Gráfico N° 11: Ejemplos de Valores Corporativos

**Fuente:** Valores de Coca Cola, valores de Sony y valores de Gestiona

Para la compañía, el refrescar los valores corporativos resulta ser una práctica sana y positiva, es por esto que, dentro del desarrollo de los Talleres Plenarios, los grupos de trabajo dieron su aporte con los valores con los que debería contar la Compañía. A continuación se presentan los resultados:

#### Valores Corporativos Cartera S.A.

- Trabajo en Equipo
- Ética Empresarial
- Calidad de Servicio
- Integridad
- Compromiso

### 3.3 PROPUESTA DE VALOR

La definición de la propuesta de valor presenta un esquema único de producto, precio, relación e imagen que ofrece una organización a sus clientes, en el caso de esta empresa tanto al cliente final como el cliente institucional, generándole un factor diferenciador ante la competencia dentro de un segmento de mercado.

Durante los días de Talleres Plenarios se trabajó en la definición de la propuesta de valor, producto del trabajo y el aporte de cada uno de los grupos, se cuenta con la tabla a continuación:

**Tabla N° 10: Propuesta de Valor**

<b>Cliente Institucional</b>	<b>Cliente Final</b>
<b>Liderazgo de Producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad en precios.</li> <li>• Diversidad de Productos.</li> <li>• Flexibilidad en formas de pago.</li> <li>• Cumplimiento Regulatorio</li> </ul>	<b>Liderazgo de Producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar soluciones de pago efectivas.</li> <li>• Negociación flexible.</li> <li>• Asesoría Financiera</li> <li>• Comunicar beneficios por futuro pago de deuda.</li> </ul>
<b>Excelencia Operativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacidad de cobro.</li> <li>• Talento Humano Capacitado.</li> <li>• Modelo de gestión efectivo.</li> <li>• Estructura Tecnológica estable.</li> </ul>	<b>Excelencia Operativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Operativo capacitado</li> <li>• Transparencia y confiabilidad con la información crediticia del cliente.</li> <li>• Aplicación de varios canales de comunicación.</li> </ul>
<b>Intimidad con el Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza mutua.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Transparencia Profesional.</li> </ul>	<b>Intimidad con el Cliente.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la situación de cliente.</li> <li>• Ofrecimiento de alternativas al cliente.</li> <li>• Trato como cliente en lugar de deudor.</li> </ul>

**Fuente:** Cartera S.A.

### 3.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

En conjunto con los participantes de los grupos de trabajo, se desarrolló un taller para definir los objetivos estratégicos de la compañía, en el cual se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué desea lograr la empresa?
- ¿Se debe lograr en el corto, mediano o largo plazo?
- ¿Cómo verificamos si se logró?

Además se planteó que los mismos se deben formular bajo el concepto SMART:

- Especifico
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Tiempo

De igual forma, se enmarcó el desarrollo de objetivos estratégicos en función del marco del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, agrupando dichos objetivos de acuerdo a las perspectivas del mismo, las cuales se dividen en Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Para un mejor entendimiento de las Perspectivas del BSC, se explicó a los participantes de los grupos de trabajo cada una de ellas, según la tabla descrita a continuación:

**Tabla N° 11: Perspectivas del Balanced Scorecard**

<b>PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD</b>	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Involucra principalmente a los accionistas de la empresa, ya que se enfoca en la maximización económica y financiera, creando valor y aumentando la rentabilidad sobre la inversión realizada por cada uno de ellos. Obteniendo un crecimiento sostenido y sustentado en el tiempo. La perspectiva financiera responde fundamentalmente a cómo ven los accionistas la empresa.
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	Responde a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes en el servicio brindado por la empresa, condicionada al valor agregado que la organización le pueda ofrecer. En la perspectiva del Cliente toma vital importancia el manejo de las relaciones de marketing y técnicas de análisis estadísticos de datos para poder conocer y clasificar y entender los gustos, necesidades y preferencias de los clientes. Se debe aprender a gestionar correctamente las necesidades y prioridades de los clientes a fin de no correr riesgos innecesarios.
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	En esta perspectiva se analizan los objetivos y las actividades claves asociados a los procesos de la cadena de valor para determinar la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas. El punto de partida del despliegue de esta perspectiva, es la cadena de valor, aquí se identifican los procesos críticos, para el logro de los objetivos planteados en las dos perspectivas externas: la financiera y de clientes, es decir se define el camino a seguir por parte de la empresa, para alcanzar la propuesta de valor definida para el cliente y cómo mantener satisfechos a los accionistas de la empresa.
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>	Es la perspectiva clave del Cuadro de Mando Integral ya que conforma la infraestructura de apoyo a las otras tres perspectivas, para alcanzar los objetivos planteados. Los objetivos e indicadores en esta perspectiva son la base y motor de desempeño de la organización ya que al reflejar aspectos como talento humano y tecnologías muestran la capacidad de la empresa para adaptarse al cambio y mejorar. Por lo cual únicamente no se debe invertir en las áreas tradicionales sino también en investigación y desarrollo, que son insumos clave para crear valor futuro en una empresa.

**Fuente:** Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia

### 3.4.1 Objetivos Estratégicos

El aporte de los grupos de trabajo para la definición de objetivos estratégicos basados en las perspectivas del Balanced Scorecard, se describe a continuación:

**Tabla N° 12: Definición de Objetivos Estratégicos**

<b>Perspectiva Financiera</b>	Ampliar la combinación de fuentes de ingresos de tal manera que los ingresos totales aumenten en un 20% anual frente al año 2015
	Incrementar el rubro de recuperación de cartera en un 20% anual frente al año 2015
	Disminuir en un 5% los gastos de la empresa hasta diciembre 2016
<b>Perspectiva Cliente</b>	Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado de forma que se generen nuevos negocios de cartera en un 30% hasta diciembre 2016
	Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes institucionales actuales con la finalidad de incrementar negocios con los mismos en un 20% hasta diciembre 2016
<b>Perspectiva Interna</b>	Incrementar la productividad de gestión de cartera en un 30% hasta diciembre de 2016.
	Desarrollar dos nuevos productos hasta diciembre de 2016
	Consolidar un sistema de gestión de calidad hasta diciembre de 2016
<b>Perspectiva de Aprendizaje</b>	Potenciar infraestructura tecnologica con la finalidad de incrementar la productividad de la gestión de cartera en un 30% hasta diciembre 2016.
	Implementar planes de contingencia operativa hasta agosto 2016.
	Desarrollar habilidades estrategicas del personal hasta agosto 2016
	Disminuir el nivel de rotación del personal en un 30% hasta diciembre 2016.
	Fortalecer la cultura organizacional de la empresa hasta diciembre 2016

**Fuente:** Cartera S.A.



### **3.4.2 Definición de Estrategias**

Mediante la aplicación de estrategias adecuadas y formuladas de manera correcta se hace posible la consecución de objetivos estratégicos. A continuación se detalla el aporte de los equipos de trabajo en cuanto a generación de estrategias en función de los objetivos previamente definidos:

#### **Perspectiva Financiera**

- Ampliar la combinación de fuentes de ingresos de tal manera que los ingresos totales aumenten en un 20% anual frente al año 2015.
  - En función de un análisis técnico de rentabilidad por cartera, determinar posibles incursiones de negocio.
  - Investigar nichos de mercado con potencial con los cuales se pueda desarrollar inversiones rentables.
- Incrementar el rubro de recuperación de cartera en un 20% anual frente al año 2015
  - Definir metas retadoras de recuperación alineadas a la realidad de la empresa
  - Asegurar el cumplimiento de objetivos y metas por parte de las gerencias de la empresa.

- Disminuir en un 5% los gastos de la empresa hasta diciembre 2016
  - Optimizar costos a todo nivel de la organización mediante la implementación de programas de reciclaje y responsabilidad social empresarial
  - Planificar las compras de la compañía mensualmente.

### **Perspectiva del Cliente.**

- Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado de forma que se generen nuevos negocios de cartera en un 30% hasta diciembre 2016
  - Desarrollar estudios de mercado que permitan definir el mercado objetivo de la compañía en cuanto a clientes institucionales.
  - Generar alianzas estratégicas con compañías dedicadas a publicidad para desarrollar campañas de marketing enfocadas al mercado objetivo.
  - Afianzar la imagen corporativa de la compañía mediante la optimización de la página web empresarial.

- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes institucionales actuales con la finalidad de incrementar negocios con los mismos en un 20% hasta diciembre 2016
  - Afianzar la relación comercial con los clientes actuales de la compañía mediante acercamientos permanentes con ejecutivos clave.
  - Evaluar satisfacción de clientes actuales respecto a los servicios que la empresa oferta.
  - Desarrollar eventos corporativos donde se exponga la marca de la empresa y se fortalezca las relaciones comerciales con los clientes.

### **Perspectiva Interna**

- Incrementar la productividad de gestión de cartera en un 30% hasta diciembre de 2016.
  - Disminuir en un 50% los tiempos muertos del personal.
  - Definir un Scorecard objetivo mediante el análisis de información histórica de recaudación en la empresa.
  - Generar un proceso de investigación eficiente que permita incrementar la gestión de cobranzas

- Desarrollar dos nuevos productos hasta diciembre de 2016.
  - Desarrollar una herramienta informática que permita consolidar la información de todas las áreas que conforman la empresa
  - Incrementar la recaudación de cobranzas de campo mediante la implementación de un modelo efectivo de cobros.
- Consolidar un sistema de gestión de calidad hasta diciembre de 2016
  - Desarrollar un análisis actual de los procesos que se manejan en la empresa.
  - Diseño de mapa de procesos y conformación de un sistema de gestión de calidad.
  - Generar indicadores de medición que evalúen el proceso de mejora continua.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

- Potenciar infraestructura tecnológica (software y hardware) con la finalidad de incrementar la productividad de la gestión de cartera en un 30% hasta diciembre 2016.

- Desarrollar una evaluación sobre la infraestructura tecnológica utilizada, con la finalidad de establecer un plan de reposición y optimización de equipos.
- Trabajar en conjunto con las Gerencias de diferentes áreas para generar sugerencias de mejora en el sistema para la gestión de cobranzas (SISCAR).
- Implementar planes de contingencia operativa hasta agosto 2016.
  - Desarrollar un diagnóstico del funcionamiento de la infraestructura tecnológica.
  - Establecer programa de contingencia de negocio.
- Desarrollar habilidades estratégicas del personal hasta agosto 2016
  - Fortalecer esquema de entrenamiento de gestores de cobranza.
  - Desarrollar planes de capacitación especializados y de forma continua.
  - Establecer planes de carrera alcanzables y objetivos.
- Disminuir el nivel de rotación del personal en un 30% hasta diciembre 2016
  - Definir una política salarial competitiva en el mercado mediante un estudio salarial.

- Evaluar clima laboral en la empresa tanto para operativos como administrativos.
- Desarrollar evaluaciones de desempeño que permitan detectar el personal con alto potencial y generar un programa de retención para el mismo.
- Desarrollar actividades de integración para el personal.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa hasta diciembre 2016
  - Desarrollar campañas que fomenten el conocimiento del marco institucional de la empresa (misión y visión).
  - Establecer programas de inducción enfocados a difundir la cultura organizacional.

## **4 DESARROLLO DE PLANES OPERATIVOS ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD**

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

#### **4.1.1 Planes operativos**

Los planes operativos se deben desarrollar en función del cumplimiento de la misión y visión de la empresa. El plan operativo se alinea en torno a objetivos estratégicos, estrategias, proyectos y responsables, enmarcados al cumplimiento de objetivos en el corto y mediano plazo.

El nivel de logro de los objetivos estratégicos se mide a través de indicadores, como es el caso del Cuadro de Mando Integral en cual se evalúan indicadores en función de las perspectivas de Aprendizaje, Interna, Cliente y Financiera.

#### **4.1.2 El sistema de planes usando el Balanced Scorecard**

Existen tres jerarquías para el desarrollo de planes operativos en las empresas: objetivos estratégicos, estrategias y proyectos. Los objetivos representan aspiraciones futuras de la empresa y son, generalmente, cuantitativos. Las estrategias representan los cursos de acción propuestos para moldear el futuro de la empresa. Finalmente, los programas son proyectos de inversión o de cambio.

El punto de partida para el sistema de planes operativos propuesto lo constituye el pensamiento estratégico, el cual se debe plasmar en los planes para su implementación. Específicamente, el pensamiento estratégico se refleja directamente en la matriz estratégica, en la estrategia corporativa y en la estrategia de negocios, e indirectamente en el destino estratégico, corporativo y de negocios.

El pensamiento estratégico se nutre de los paradigmas de la estrategia. La jerarquía de objetivos está conformada por el destino estratégico corporativo y el destino estratégico de negocios aplicable también a las unidades estratégicas de servicios. Estos consisten en un conjunto de objetivos de estado para las variables estratégicas ubicadas en las cuatro perspectivas, planteadas en el modelo de Balanced Scorecard. La jerarquía de estrategias comprende las corporativas y las de unidades estratégicas de negocios o de servicios. Se expresan mediante el mapa estratégico con sus objetivos de acción, indicadores y metas. Las estrategias se proponen cerrar la brecha entre la situación actual y la situación futura descrita en el destino estratégico. Los programas están representados por la jerarquía de iniciáticas, corporativas y de negocios, seleccionados con ayuda de la cadena de valor estratégica. Estas reagrupan por función, de acuerdo con dicha cadena de valor.

Para desarrollar las evaluaciones correspondientes se toma como punto de partida la situación actual y como orientación general lo establecido en el destino estratégico. Esto es válido mientras no se planteen cambios significativos, los cuales deben ser objeto del plan estratégico. Este impacta el plan operativo a



través de las iniciativas, las cuales son proyectos de cambio que modifican las actividades repetitivas, pueden determinar tercerizar o internalizar ciertas actividades o modificar su cantidad, calidad o desempeño esperado. (Francés, 2006, pág. 313)

#### **4.1.3 El mapa estratégico**

Los mapas estratégicos describen de forma concisa y clara los objetivos estratégicos de la empresa, iniciativas, objetivos de mercado, así como la conexión existente entre las piezas de la estrategia. Con lo cual los colaboradores de una empresa cuentan con una representación gráfica y simple de como su desenvolvimiento se relaciona con los objetivos estratégicos, mientras que los directivos poseen de forma precisa el conocimiento necesario sobre su estrategia lo que permite corregir cualquier error o desviación.

Los mapas estratégicos, en definitiva, incluyen objetivos sobre crecimiento de las ventas, mercados en expansión, fidelización de clientes, el papel de la innovación y la excelencia de los productos, servicios y procesos, y las inversiones que se necesitan en personal y sistemas para cumplir con los objetivos diseñados. (Apaza Meza, 2010, pág. 178)

#### **4.1.4 Diseño de Mapa Estratégico**

El diseño del mapa estratégico se inicia desde el lugar de destino, es decir la visión de una empresa hacia los caminos que la llevaran a ese punto (objetivos

estratégicos). La visión fundamentalmente debe expresar de una forma clara el objetivo general de la compañía y el desarrollo de sus objetivos debe estar enmarcado en las perspectivas del Balanced Scorecard, como se detalla a continuación:

- a. Perspectiva Financiera.- Una vez establecida la misión, se debe buscar la estrategia financiera con la cual se pueda crear valor hacia el accionista. Las compañías generalmente utilizan dos aspectos para conformar sus objetivos financieros: productividad y crecimiento de ingresos.
- b. Perspectiva del Cliente.- La estrategia empresarial se basa en el valor generado hacia el cliente y el aporte brindado, el cual se debe conseguir a través de atributos de productos o servicios, la imagen corporativa y las relaciones con los clientes. En definitiva la empresa debe proyectar como se diferencia de la competencia.
- c. Perspectiva Interna.- Para conseguir las perspectivas anteriores, la perspectiva interna debe desarrollar una serie de eventos como:
  - Innovar productos o servicios con la finalidad de atraer nuevos segmentos de clientes e ingresar a nuevos mercados.
  - Mejorar los procesos de la compañía mediante la optimización de tiempos y recursos.
  - Consolidar relaciones efectivas con los Stakeholders de la empresa.

- d. **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.**- La base fundamental para la conformación de un mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje, ya que ahí se consolidan las competencias, actitudes básicas, tecnología y la cultura corporativa necesaria para afianzar los objetivos y estrategias de la empresa.

#### 4.2 DEFINICIÓN DE PLANES OPERATIVOS ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Los planes operativos resumen un conjunto de proyectos y acciones concretas que permiten dar cumplimiento a las estrategias organizacionales y por consecuencia alcanzar los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de los Planes Operativos de la empresa, es necesario identificar las siguientes secciones:

- a) **Marco Institucional.**- En el mismo se incluye la misión y visión actualizada de la empresa.
- b) **Estrategias de acción organizacional.**- Consta del detalle de los objetivos estratégicos definidos para la empresa con sus respectivas estrategias y el detalle de los proyectos para su cumplimiento, junto con su correspondiente responsable.

Durante el desarrollo de Talleres Plenarios con las gerencias y personal clave de la empresa, se recopiló la información necesaria para la formulación de los planes operativos, los mismos que se encuentran alineados a las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard:

- **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo logramos la satisfacción de las necesidades de los accionistas de la empresa?
- **Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo logramos la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes?
- **Perspectiva Interna:** ¿Cómo hacemos que nuestros procesos sean excelentes y logramos la satisfacción de nuestros clientes?
- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Cuáles son los aspectos críticos en la empresa que permiten consolidar la excelencia en la misma?

Los planes operativos de la empresa se presentan en función de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, a continuación el enfoque de aprendizaje y crecimiento:

#### 4.2.1 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

**Tabla N° 13: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

PERSPECTIVA		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivo Estratégico	Estrategia	Proyecto / Programa	Responsable
<b>Disminuir el nivel de rotación del personal en un 30% hasta diciembre 2016</b>	Definir una política salarial competitiva en el mercado mediante un estudio salarial	<b>Desarrollar un esquema salarial competitivo</b>	Recursos Humanos
	Evaluar clima laboral a través de encuestas al personal.	<b>Estudio de clima laboral</b>	Desarrollo Organizacional
	Desarrollar evaluaciones de desempeño que permitan detectar el personal con alto potencial y generar un programa de retención para el mismo.	<b>Retención de Personal de Alto Potencial</b>	Desarrollo Organizacional
	Desarrollar actividades de integración para el personal.	<b>Programa de integración de personal</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Desarrollar habilidades estratégicas en el personal hasta agosto 2016</b>	Fortalecer esquema de entrenamiento de gestores de cobranza	<b>Rediseño de Escuela de gestores de Cobranza</b>	Recursos Humanos
	Desarrollar planes de capacitación especializados y de forma continua.	<b>Generar plan de capacitación técnica para el personal</b>	Desarrollo Organizacional
	Establecer planes de carrera alcanzables y objetivos	<b>Definir un plan de carrera para el personal</b>	Desarrollo Organizacional

PERSPECTIVA		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivo Estratégico	Estrategia	Proyecto / Programa	Responsable
<b>Implementar manual de funciones y modelo de gestión por competencias hasta diciembre 2016</b>	Desarrollar el levantamiento de información de perfiles de cargo por cada área	<b>Implementar manual de funciones</b>	Recursos Humanos
	Fortalecer el proceso de selección a través de un esquema de competencias	<b>Desarrollar un modelo de gestión por competencias</b>	Recursos Humanos
<b>Potenciar infraestructura tecnológica (software y hardware) con la finalidad de incrementar la productividad de la gestión de cartera en un 30% hasta diciembre 2016.</b>	Desarrollar una evaluación sobre la infraestructura tecnológica utilizada, con la finalidad de establecer un plan de reposición y optimización de equipos.	<b>Implementar programa de reposición y optimización de equipos</b>	Sistemas
	Trabajar en conjunto con las Gerencias de diferentes áreas para generar sugerencias de mejora en el sistema para la gestión de cobranzas (SISCAR).	<b>Fortalecer el sistema de gestión de cobranzas (SISCAR)</b>	Sistemas
<b>Implementar planes de contingencia operativa hasta agosto 2016.</b>	Desarrollar un diagnóstico del funcionamiento de la infraestructura tecnológica.	<b>Mejorar comunicaciones y servicios (Red, correo, antivirus, ofimática)</b>	Sistemas
	Establecer programa de contingencia de negocio	<b>Implementar plan de contingencia de negocio</b>	Sistemas
<b>Fortalecer la cultura organizacional de la empresa hasta diciembre 2016</b>	Desarrollar campañas que fomenten el conocimiento del marco institucional de la empresa (misión y visión).	<b>Desarrollar programa de socialización de misión y visión de la empresa</b>	Desarrolla Organizacional
	Establecer programas de inducción enfocados a difundir la cultura organizacional.	<b>Establecer un programa de inducción que fomente la cultura organizacional</b>	Recursos Humanos

#### 4.2.2 Perspectiva Interna

**Tabla N° 14: Perspectiva Interna**

PERSPECTIVA		INTERNA	
Objetivo Estratégico	Estrategia	Proyecto / Programa	Responsable
<b>Incrementar la productividad de gestión de cartera en un 30% hasta diciembre de 2016.</b>	Disminuir en un 50% los tiempos muertos del personal	<b>Desarrollar estudio de carga laboral por puesto de trabajo</b>	Productividad y Calidad
	Definir un Scorecard objetivo mediante el análisis de información histórica de recaudación en la empresa	<b>Establecer Scorecards adecuados a nivel de cada una de las posiciones operativas</b>	Operaciones
	Generar un proceso de investigación eficiente que permita incrementar la gestión de cobranzas	<b>Fortalecer el modelo de investigación del área de Operaciones</b>	Operaciones
<b>Desarrollar dos nuevos modelos internos que incrementen la productividad de gestión de la empresa hasta diciembre 2016</b>	Desarrollar una herramienta informática que permita consolidar la información de todas las áreas que conforman la empresa	<b>Implementar esquema de Business Intelligence</b>	Operaciones
	Incrementar la recaudación de cobranzas de campo mediante la implementación de un modelo efectivo de cobros	<b>Establecer un nuevo modelo de cobranzas de campo</b>	Operaciones
<b>Consolidar un sistema de gestión de calidad hasta diciembre de 2016</b>	Desarrollar un análisis actual de los procesos que se manejan en la empresa.	<b>Diagnóstico actual de procesos de la empresa</b>	Productividad y Calidad
	Diseño de mapa de procesos y conformación de un sistema de gestión de calidad	<b>Implementación de modelo de gestión por procesos</b>	Productividad y Calidad
	Generar indicadores de medición que evalúen el proceso de mejora continua.	<b>Establecer indicadores para el Sistema de Gestión de Calidad</b>	Productividad y Calidad

### 4.2.3 Perspectiva del Cliente

**Tabla N° 15: Perspectiva del Cliente**

PERSPECTIVA		CLIENTE	
Objetivo Estratégico	Estrategia	Proyecto / Programa	Responsable
<b>Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado de forma que se generen nuevos negocios de cartera en un 30% hasta diciembre 2016</b>	Desarrollar estudios de mercado que permitan definir el mercado objetivo de la compañía en cuanto a clientes institucionales.	<b>Desarrollar investigación de mercado y plan de acercamiento con clientes potenciales</b>	Planificación y Mercadeo
	Generar alianzas estratégicas con compañías dedicadas a publicidad para desarrollar campañas de marketing enfocadas al mercado objetivo.	<b>Establecer un plan de mercadeo para la empresa</b>	Planificación y Mercadeo
	Afianzar la imagen corporativa de la compañía mediante la optimización de la página web empresarial.	<b>Optimizar página web empresarial</b>	Planificación y Mercadeo
<b>Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes institucionales actuales con la finalidad de incrementar negocios con los mismos en un 20% hasta diciembre 2016</b>	Afianzar la relación comercial con los clientes actuales de la compañía mediante acercamientos permanentes con ejecutivos clave.	<b>Implementar programa de visitas con clientes actuales</b>	Planificación y Mercadeo
	Evaluar satisfacción de clientes actuales respecto a los servicios que la empresa oferta.	<b>Desarrollar encuestas de satisfacción al cliente</b>	Comercial
	Desarrollar eventos corporativos donde se exponga la marca de la empresa y se fortalezca las relaciones comerciales con los clientes.	<b>Desarrollar plan de comunicación externo para difundir propuesta de valor de la empresa</b>	Comercial



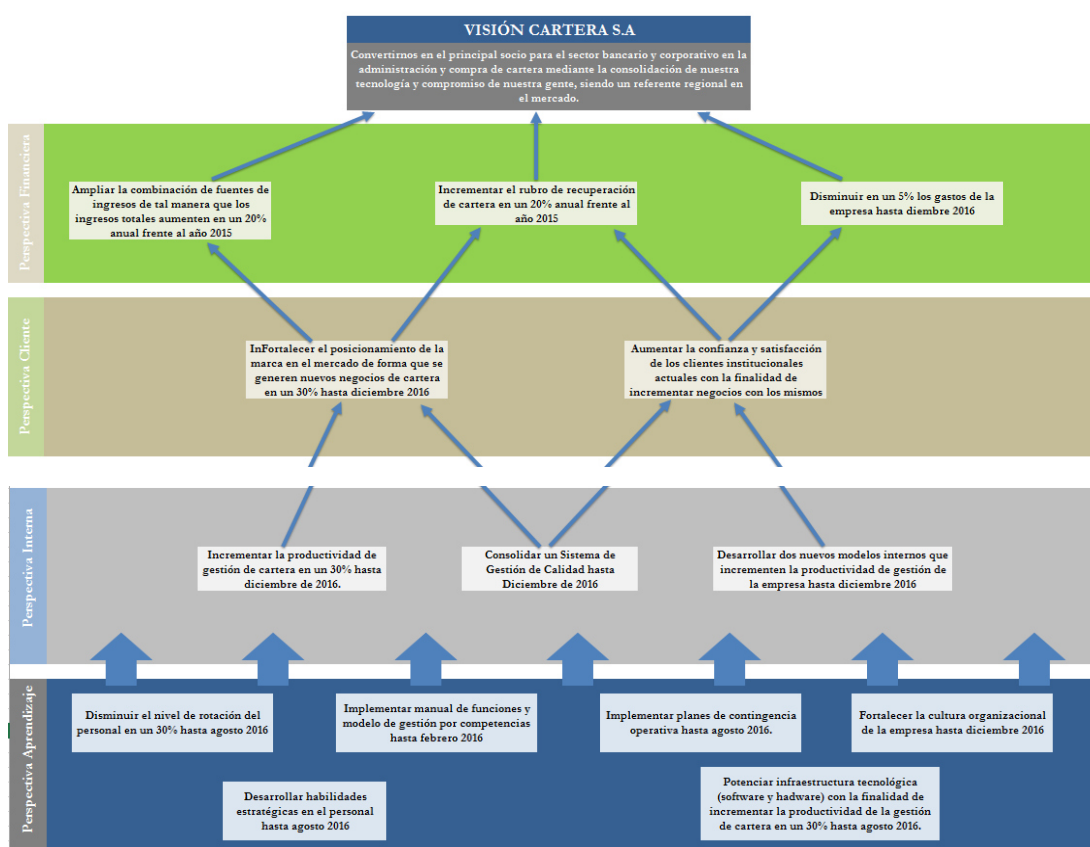
#### 4.2.4 Perspectiva Financiera

**Tabla N° 16: Perspectiva Financiera**

PERSPECTIVA		FINANCIERA	
Objetivo Estratégico	Estrategia	Proyecto / Programa	Responsable
<b>Ampliar la combinación de fuentes de ingresos de tal manera que los ingresos totales aumenten en un 20% anual frente al año 2015</b>	En función de un análisis técnico de rentabilidad por cartera, determinar posibles incursiones de negocio.	<b>Implementar modelo de originación de microcrédito</b>	Finanzas
	Investigar nichos de mercado con potencial con los cuales se pueda desarrollar inversiones rentables.	<b>Desarrollar proyecto de factoring</b>	Finanzas
<b>Incrementar el rubro de recuperación de cartera en un 20% anual frente al año 2015</b>	Definir metas de recuperación alineadas a la realidad de la empresa	<b>Fortalecer esquema de comisiones mediante el establecimiento de metas alcanzables y retadoras</b>	Operaciones
	Asegurar el cumplimiento de objetivos y metas por parte de las gerencias de la empresa.	<b>Establecer un programa de comités por área que permita asegurar el cumplimiento de objetivos</b>	Planificación y Mercadeo
<b>Disminuir en un 5% los gastos de la empresa hasta agosto 2016</b>	Optimizar costos a todo nivel de la organización mediante la implementación de programas de reciclaje y responsabilidad social empresarial	<b>Implementar programas de optimización de recursos por área</b>	Finanzas
	Planificar las compras de la compañía trimestralmente.	<b>Generar un modelo estructurado de control de compras</b>	Finanzas

### 4.3 MAPA ESTRATÉGICO

En el Gráfico N° 12 se muestra el Mapa Estratégico de Cartera S.A., el mismo que evidencia la interrelación que existe entre objetivos estratégicos según el nivel jerárquico de las perspectivas del Balanced Scorecard.



**Gráfico N° 12: Mapa Estratégico Cartera S.A.**

**Fuente:** Cartera S.A.

### 4.4 ELABORACIÓN DE PLANES DE TRABAJO

Posterior a la definición de planes operativos en función de las perspectivas del Balanced Scorecard, se desarrollará la elaboración de planes de trabajo por cada una de las áreas que conforman la empresa, con la finalidad de aterrizar los

proyectos/programas planteados en cronogramas de trabajo, que especifiquen claramente las actividades para la ejecución del proyecto/programa con sus respectivas fechas de cumplimiento y responsables.

Para ilustrar los proyectos / programas de una forma más gráfica y dinámica se utilizará la herramienta de Microsoft Project Professional 2013, los mismos que se muestran en el **Anexo 2**.

## **5 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES BASADO EN EL BALANCED SCORECARD**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

#### **5.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard nace de una necesidad que se inicia en la década de los setenta cuando se empezó a cuestionar el uso de la contabilidad tradicional ya que la misma únicamente se encontraba centrada en aspectos contables y financieros, y las empresas debido a la globalización, empezaban a invertir en nuevas estrategias como: investigación, desarrollo de productos, logística para mejorar los resultados y mercadeo con nuevas metodologías. Fue entonces cuando la situación cambio y las compañías tenían otros intereses como satisfacción del cliente, calidad del producto, oportunidad de información, entre muchas otras cosas.

Se debe tener un control sobre la gestión para poder medirla y compararla, y sobretodo tener la capacidad de reaccionar ante las desviaciones entre lo obtenido y esperado: el Balanced Scorecard es un requisito fundamental para los directivos de la empresa, ya que funge como un sistema de control que permite identificar irregularidades y desviaciones.

Por otra parte, el concepto de BSC ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se describía como: Un cuadro de indicadores financieros y de gestión que proporcionan a los Directivos de una empresa una visión clara y concisa del negocio, por lo cual el Cuadro de Mando Integral se puede entender como una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia en un conjunto de acciones mediante la aplicación de indicadores. Así existe una interrelación entre la estrategia empresarial y el Cuadro de Mando Integral, ya que este conjunto de indicadores basados en las perspectivas del BSC está direccionado al cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa.

El BSC ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En este método se encuentra la gran aportación del BSC, tanto es así, que es tan importante conocer qué modelo de negocio reflejan los indicadores como entenderlos en sí mismos. (Apaza Meza, 2010, pág. 166)

### **5.1.2 Definición de Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión empresarial que resulta ser bastante funcional para desarrollar el Direccionamiento Estratégico para las empresas en el corto, mediano y largo plazo. En primera instancia, porque permite relacionar indicadores financieros y de gestión que promueven el análisis de tendencias y desarrollar estrategias proactivas.

En segundo lugar, porque brinda una metodología concisa y estructurada para definir los indicadores adecuados que envuelve el Direccionamiento Estratégico.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite aterrizar la misión y visión de la empresa mediante la aplicación de un conjunto de acciones concretas, que facilitan la consecución de objetivos financieros y estratégicos. El BSC de igual forma ofrece una estructura para transformar la estrategia empresarial en medidas de actuación a través de análisis de causa – efecto y definición de estrategias que anticipen el futuro y generen valor hacia el cliente.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia en objetivos estratégicos relacionados en función de sus perspectivas, evaluados mediante indicadores financieros y no financieros que se encuentran ligados a planes de acción que alinean el comportamiento de los colaboradores en una organización.

La utilidad del Cuadro de Mando Integral depende de los problemas que una empresa pueda enfrentar y no de su tipo. El Balanced Scorecard se ha implementado con éxito en pequeñas, medianas y grandes empresas, en organizaciones que presentan rentabilidad o pérdidas, así como aquellas con o sin ánimo de lucro. El cambio depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la precisa comprensión de la estrategia de la empresa por parte de los empleados de la organización. Al aplicarlo, mediante la relación coherente entre sus elementos, se consigue simplificar y facilitar la gestión, priorizar los aspectos críticos y alinear la organización hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos. (Apaza Meza, 2010, pág. 174)

## 5.2 METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

La metodología para el diseño de indicadores estratégicos en Cartera S.A. muestra una secuencia de recomendaciones metodológicas de forma simple, práctica y homogénea sobre los conceptos elementales para la construcción de indicadores basados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Los indicadores deberán contar con una ficha técnica, que deberá contener los siguientes elementos para su adecuada ejecución y evaluación:

- **Nombre del Indicadores:** Es la denominación que identifica al indicador y muestra que se desea medir con él, el nombre del indicador no repite el objetivo, más bien expresa de forma precisa lo que distingue al indicador. Debe ser entendible y claro, pero no mostrarse como una definición.
- **Objetivo Estratégico:** Muestra el objetivo estratégico, al cual está orientado el cumplimiento del indicador propuesto.
- **Factor Crítico de Éxito:** Los FCE son aquellos aspectos que soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa, por tal motivo se debe concentrar en estos, esfuerzo y recursos a corto, mediano y largo plazo. Los factores críticos están asociados a las áreas claves de cualquier compañía, por ejemplo: Recursos Humanos, Operaciones, Tecnología, estructura, conocimiento, insumos, disponibilidad, etc.

- **Sentido del Indicador:** Muestra el sentido de dirección que posee el desenvolvimiento del indicador para identificar si su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido ascendente o descendiente:
  - **Positivo.-** Cuando el sentido de dirección es ascendente, el cumplimiento de la meta será mayor que la medición inicial. Si el resultado es mayor a la base inicial, quiere decir que se ha desarrollado un buen desempeño, mientras que si el resultado es menor, significa un desempeño negativo. Ejemplo: Evaluación de Desempeño de Empleados.
  - **Negativo.-** Cuando el sentido de dirección es descendente, el cumplimiento de la meta será menor que la base inicial. Si el resultado es menor a la medición inicial, quiere decir que se ha desarrollado un buen desempeño, mientras que si el resultado es mayor, significa un desempeño negativo. Ejemplo: Rotación del Personal.
- **Fórmula de Cálculo:** Muestra cómo se relacionan las variables para el desenvolvimiento de un indicador. Se recomienda utilizar símbolos matemáticos, y no texto en palabras.
- **Límites:** Define el valor a lograr en el proceso de control. Esta meta se puede expresar en función de un rango. Los rangos son los valores máximos, medios y mínimos permitidos para una posible desviación y en consecuencia su adecuada corrección. El esquema a utilizar será: crítico para referenciar valores mínimos, precaución para representar valores medios y óptimos como valores máximos.



- **Frecuencia de Cálculo:** Muestra el periodo entre mediciones en el cual se evalúa el indicador.
- **Responsable de Medición:** Responsable de realizar el cálculo del indicador de acuerdo a su periodicidad.
- **Responsable de Análisis:** Responsable de la veracidad de la información del indicador y encargado de realizar el análisis del mismo, para obtener las respectivas conclusiones y proponer acciones de mejora.
- **Perspectiva:** Indica la perspectiva a la cual el indicador está orientada, estas pueden ser: Financiera, Cliente, Interna o Aprendizaje.
- **Puntuación de aspectos críticos:** Adicionalmente con la finalidad de priorizar los indicadores más importantes del Balanced Scorecard se evaluará tres aspectos con calificación del 1 al 3, estos factores son: Impacto a la Organización, satisfacción al cliente y frecuencia de uso.

### 5.3 DISEÑO DE INDICADORES ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

En función de la metodología propuesta anteriormente, a continuación se muestra la matriz de indicadores que evaluarán el cumplimiento de objetivos estratégicos del plan estratégico propuesto, adicionalmente en el **Anexo 3** se presenta mapa de indicadores prioritarios.

**Tabla N° 17: Matriz de Indicadores alineados al Balanced Scorecard**

Matriz de Indicadores														
Objetivo Estratégico	Indicador	FCE	Sentido	Forma de Cálculo	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Responsable de Medición	Responsable de Análisis	Impacto a la Compañía	Satisfacción al cliente	Frecuencia de uso	Total	Perspectiva
<b>Disminuir el nivel de rotación del personal en un 30% hasta agosto 2016</b>	Rotación de Personal	Recursos Humanos	Negativo	Renuncias de Personal / Total de Personal	9%	12%	Mensual	Analista de RRHH	Sugerente de RRHH	3	2	3	9	Aprendizaje
	Satisfacción en relación a la remuneración	Mercado	Positivo	Personal satisfecho con remuneración / Total de Personal	80%	90%	Anual	Coordinador de Compensaciones	Sugerente de RRHH	3	2	1	7	Aprendizaje
	Índice de ausentismo	Motivación	Negativo	Personal Ausente / Total de Personal	9%	12%	Mensual	Analista de RRHH	Sugerente de RRHH	2	2	3	7	Aprendizaje
	Retención de Personal clave	Organización	Positivo	Personal clave en nómina / Total de Personal clave	90%	95%	Trimestral	Analista de RRHH	Sugerente de RRHH	2	2	2	6	Aprendizaje
	Resultados Encuesta de Clima Laboral	Estructura	Positivo	Personal satisfecho con clima laboral / Total de Personal	85%	95%	Anual	Capacitador	Jefatura de Desarrollo Organizacional 1	2	2	1	5	Aprendizaje
<b>Desarrollar habilidades estratégicas en el personal hasta agosto 2016</b>	Índice de Capacitación	Recursos Económicos	Positivo	Personal Capacitado / Total de Personal	95%	100%	Trimestral	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Jefatura de Desarrollo Organizacional 1	3	2	3	9	Aprendizaje
	Personal satisfecho con capacitación	Conocimiento	Positivo	Personal satisfecho con capacitación	85%	95%	Trimestral	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Jefatura de Desarrollo Organizacional 1	3	2	3	9	Aprendizaje
	Personal Ascendido	Cumplimiento de plan de carrera	Positivo	Personal Ascendido / Total de Personal	90%	95%	Semestral	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Jefatura de Desarrollo Organizacional 1	2	2	1	5	Aprendizaje
<b>Implementar manual de funciones y modelo de gestión por competencias hasta febrero 2016</b>	Conocimiento de puesto de trabajo	Manual de funciones adecuado	Positivo	Personal capacitado en relación al puesto de trabajo / Total de Personal	95%	100%	Trimestral	Analista de RRHH	Sugerente de RRHH	3	2	2	8	Aprendizaje
	Ingresos de Personal	Modelo por competencias adecuado	Positivo	Ingreso de Personal / Vacantes	80%	90%	Mensual	Analista de RRHH	Jefe de selección	2	2	3	7	Aprendizaje

Matriz de Indicadores														
Objetivo Estratégico	Indicador	FCE	Sentido	Forma de Cálculo	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Responsable de Medición	Responsable de Análisis	Impacto a la Compañía	Satisfacción al cliente	Frecuencia de uso	Total	Perspectiva
<b>Potenciar infraestructura tecnológica (software y hardware) con la finalidad de incrementar la productividad de la gestión de cartera en un 30% hasta agosto 2016.</b>	Requerimientos de Help Desk	Capacidad Tecnológica	Positivo	Soporte atendido / Soporte requerido	95%	100%	Mensual	Analista de Sistemas	Gerente de IT	2	1	3	5	Aprendizaje
	Requerimientos tecnológicos de mejora	Capacidad Tecnológica	Positivo	Requerimientos de mejora ejecutados / requerimientos planificados	80%	90%	Trimestral	Analista de Sistemas	Gerente de IT	3	2	2	8	Aprendizaje
<b>Implementar planes de contingencia operativa hasta agosto 2016.</b>	Disponibilidad del aplicativo SISCAR	Infraestructura Tecnológica	Positivo	(# de horas días disponibles de SISCAR*# días) / (# de Horas día requeridas de SISCAR* # días)	95%	100%	Mensual	Analista de Sistemas	Gerente de IT	3	2	2	8	Aprendizaje
	Operatividad de personal sobre pc's	Infraestructura Tecnológica	Positivo	(# usuarios * # de minutos diarios de indisponibilidad de PC * 5 días) / (# de usuarios * # de minutos diarios requeridos de PC * 5 días)	95%	100%	Mensual	Analista de Sistemas	Gerente de IT	3	2	2	8	Aprendizaje
<b>Fortalecer la cultura organizacional de la empresa hasta agosto 2016</b>	Nivel de conocimiento de marco institucional	Campañas efectivas	Positivo	Personal que conoce marco institucional / Total de Personal	90%	95%	Trimestral	Capacitador	Jefatura de Desarrollo Organizacional	3	2	2	8	Aprendizaje
	Nivel de conocimiento de plan estratégico	Compromiso de empleados	Positivo	Personal que conoce plan estratégico / Total de Personal	90%	95%	Trimestral	Capacitador	Jefatura de Desarrollo Organizacional	3	2	3	9	Aprendizaje
<b>Incrementar la productividad de gestión de cartera en un 30% hasta agosto de 2016.</b>	Índice Productividad	Estructura	Positivo	Recaudación / Consumo	30%	35%	Mensual	Analista de Productividad	Gerente de Productividad y Calidad	3	3	3	12	Interna
	Índice de Satisfacción	Metas adecuadas	Positivo	Personal satisfecho / Total de Personal	80%	90%	Trimestral	Analista de Operaciones	Gerente de Operaciones	3	2	2	8	Interna
	Investigación Efectiva	Recursos Tecnológicos	Positivo	Operaciones investigadas / Operaciones planificadas	80%	90%	Mensual	Analista de Operaciones	Gerente de Operaciones	2	2	3	7	Interna

Matriz de Indicadores														
Objetivo Estratégico	Indicador	FCE	Sentido	Forma de Cálculo	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Responsable de Medición	Responsable de Análisis	Impacto a la Compañía	Satisfacción al cliente	Frecuencia de uso	Total	Perspectiva
<b>Desarrollar dos nuevos modelos internos que incrementen la productividad de gestión de la empresa hasta agosto 2016</b>	Índice de Cobranzas de Campo	Modelo adecuado	Positivo	Recaudación en Campo / Meta	90%	100%	Mensual	Analista de Campo	Gerente de Campo	3	2	3	9	Interna
	Índice de Integridad de Información	Recursos Tecnológicos	Positivo	Integridad de Información / Total de Información	70%	75%	Trimestral	Analista de Operaciones	Gerente de Operaciones	3	2	2	8	Interna
<b>Consolidar un sistema de gestión de calidad hasta diciembre de 2016</b>	Índice conformación de SGC	Recursos materiales	Positivo	Procesos levantados / Procesos planificados	95%	100%	Trimestral	Analista de Procesos	Gerente de Productividad y Calidad	3	3	2	11	Interna
	Eficiencia de Procesos	SGC Adecuado	Negativo	Utilización eficiente de recursos / Recursos Planificados	80%	90%	Trimestral	Analista de Procesos	Gerente de Productividad y Calidad	3	2	2	8	Interna
<b>Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado de forma que se generen nuevos negocios de cartera en un 30% hasta agosto 2016</b>	Cuota de Mercado	Organización	Positivo	Ingresos netos / Ingresos totales del sector	20%	25%	Anual	Analista de Mercadeo	Gerente de Planificación y Mercadeo	3	2	1	7	Cliente
	Expansión de mercado	Productividad	Positivo	Ingresos netos / ingresos del ejercicio anterior	30%	35%	Anual	Analista de Mercadeo	Gerente de Planificación y Mercadeo	3	3	1	10	Cliente
	Incremento de Clientes	Gestión Comercial	Positivo	Clientes nuevos / total de clientes	30%	35%	Semestral	Analista de Mercadeo	Gerente de Planificación y Mercadeo	3	2	2	8	Cliente
<b>Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes institucionales actuales con la finalidad de incrementar negocios con los mismos en un 20% hasta agosto 2016</b>	Retención de Clientes	Satisfacción al cliente	Positivo	Total de clientes clave – clientes nuevos / Total de clientes	90%	95%	Trimestral	Analista de Mercadeo	Director Comercial	3	2	2	8	Cliente
	Porcentaje de clientes clave	Gestión comercial	Positivo	Clientes clave / total de clientes	20%	25%	Trimestral	Analista de Mercadeo	Director Comercial	3	2	2	8	Cliente
	Grado de satisfacción del cliente	Satisfacción al cliente	Negativo	Cantidad de reclamos / total de clientes	5%	10%	Trimestral	Analista de Mercadeo	Director Comercial	3	2	2	8	Cliente
<b>Ampliar la combinación de fuentes de ingresos de tal manera que los ingresos totales</b>	Índice de Ingresos de modelo de Microcrédito	Organización	Positivo	Ingresos Netos por Microcrédito / Meta planificada	85%	95%	Mensual	Contador	Gerente Financiero	3	2	3	9	Financiera

Matriz de Indicadores														
Objetivo Estratégico	Indicador	FCE	Sentido	Forma de Cálculo	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Responsable de Medición	Responsable de Análisis	Impacto a la Compañía	Satisfacción al cliente	Frecuencia de uso	Total	Perspectiva
<b>aumenten en un 20% anual frente al año 2015</b>	Índice de Ingresos de modelo de Factoring	Estructura	Positivo	Ingresos Netos por Factoring / Meta planificada	85%	95%	Mensual	Contador	Gerente Financiero	3	2	3	9	Financiera
<b>Incrementar el rubro de recuperación de cartera en un 20% anual frente al año 2015</b>	Crecimiento de las cobranzas netas	Organización	Positivo	(Ventas netas año 2016 / Ventas netas año 2015) – 1	20%	25%	Semestral	Contador	Gerente Financiero	3	2	2	8	Financiera
	Rendimiento sobre el patrimonio	Eficiencia	Positivo	Utilidad neta / Patrimonio	20%	25%	Semestral	Contador	Gerente Financiero	3	2	2	8	Financiera
<b>Disminuir en un 5% los gastos de la empresa hasta agosto 2016</b>	Disminución de gastos	Optimización de recursos	Negativo	(Gasto año 2016 / Gasto año 2015) – 1	5%	7%	Semestral	Contador	Gerente Financiero	3	2	2	8	Financiera
	Eficiencia del gasto asociado al personal	Utilización de recursos	Positivo	Utilidad antes de impuestos / (Gastos del personal + otros gastos asociados al personal)	80%	85%	Semestral	Contador	Gerente Financiero	3	2	2	8	Financiera

Fuente: Cartera S.A.

#### 5.4 SEGUIMIENTO DE PLANES OPERATIVOS Y BALANCED SCORECARD

El área de Planificación y Mercadeo deberá desarrollar un esquema de seguimiento y control de proyectos para las diferentes áreas que conforman Cartera S.A., así como verificar el cumplimiento de indicadores del Cuadro de Mando Integral. Este modelo de seguimiento cumplirá con los siguientes propósitos:

- Información oportuna y actualizada sobre el avance de proyectos, lo que facilita el desarrollo de toma de decisiones acertadas por parte de la Alta Dirección.
- Detección de inconvenientes y desviaciones en el desarrollo de proyectos, lo cual permite la generación de soluciones inmediatas.
- Acompañamiento permanente con los responsables de cada área en el desarrollo de sus proyectos, generando un soporte continuo de trabajo.
- Evaluación de cumplimiento de indicadores del Balanced Scorecard según sus diferentes perspectivas.
- Verificación de cumplimiento de Objetivos estratégicos de la empresa mediante el seguimiento a los indicadores prioritarios del Cuadro de Mando Integral.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Durante el desarrollo del presente trabajo se has atravesado diferentes etapas en la elaboración del diseño de un modelo de Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard que han permitido definir las conclusiones y recomendaciones detalladas a continuación.

### **6.1 CONCLUSIONES**

- El diseño e implementación del Balanced Scorecard es una herramienta que permite a las empresas mejorar el control sobre sus procesos e incrementar la eficiencia en su sistema de gestión, esto debido a la consecución de objetivos estratégicos planteados en el modelo de Planificación Estratégica, de modo que todo este proceso se vea reflejado a través de indicadores de gestión que faciliten la comprensión y el monitoreo de la compañía.
- Las compañías tienen como propósito principal lograr alinear sus recursos: financieros, humanos, materiales y tecnológicos respecto a sus objetivos y metas, esta tarea puede llevarse a cabo de una manera más estructurada y sencilla mediante la utilización de mapas estratégicos que señalen un proceso de causa efecto en el logro de objetivos que son parte fundamental en la Planificación Estratégica.

- Es necesario contar con el compromiso del personal a todo nivel organizacional de la empresa para el desarrollo e implementación de un Plan Estratégico, ya que la participación de los colaboradores de Cartera S.A. es fundamental desde el momento inicial de la elaboración de la Planificación Estratégica hasta el punto de su evaluación. En caso contrario el modelo no logrará los resultados esperados y podría convertirse incluso; en un desperdicio de recursos.
- En base a los alineamientos planteados se ha definido el mapa estratégico para Cartera S.A. con sus respectivos objetivos estratégicos basados en las cuatro perspectivas que tiene una relación causa- efecto iniciando desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento pasando por la perspectiva Interna, a la perspectiva de clientes y finalmente la perspectiva Financiera.
- El aporte fundamental para Cartera S.A. con la utilización del Balanced Scorecard consiste en obtener tanto indicadores financieros como de gestión, ya que exclusivamente los indicadores financieros no son suficientes para evaluar objetivamente a la compañía, las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard abarcan aspectos más completos, dando como resultado indicadores de gestión que reflejan la realidad operativa de la empresa.
- Los objetivos estratégicos del mapa estratégico son trasladados al Balanced Scorecard, para los cuales se ha planteado una serie de proyectos con sus respectivas actividades, responsables, fechas de inicio y fin para la consecución de los mismos.



- El Cuadro de Mando Integral ordena, clasifica, asocia y simplifica la información de Cartera S.A. ya que representa un tablero de control en cual es más sencillo desarrollar el trabajo.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un modelo de Planificación Estratégica basado en la metodología de Balanced Scorecard para la empresa de Cartera S.A. ya que de esta manera se alinearán los recursos de la compañía hacia la consecución de sus objetivos de corto y mediano plazo, obteniendo un control más adecuado sobre el crecimiento de la empresa.
- En la implementación del Plan Estratégico basado en el BSC, se recomienda la interacción y participación de todos los colaboradores de Cartera S.A. para que se sientan parte del cambio y se comprometan con sus respectivos roles en este proceso.
- Se recomienda desarrollar revisiones periódicas al cuadro de mando integral de Cartera S.A. con la finalidad de encontrar desviaciones en los resultados y tomar decisiones preventivas y correctivas durante el desarrollo de los procesos y no cuando estos hayan finalizado.
- Se sugiere mantener una base de datos histórica sobre la evolución de los indicadores de gestión con la finalidad de tener la posibilidad de analizar el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo.

- Una vez elaborado el Balanced Scorecard, se recomienda llevar a cabo un plan de comunicación, el cual informará a todas las áreas de Cartera S.A. sobre la herramienta y los beneficios de implementarla en la compañía.

## REFERENCIAS

1. Apaza Meza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estrategica y del Valor*. Perú: Instituto Pacifico.
2. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: María Fernanda Castillo.
3. Germany, R., & Muralidharan, R. (2001). *The Three Phases of Value Capture*. Nueva York.
4. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Río de Janeiro: Campus.
5. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *Censo Nacional Económico*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
6. Lazzari, L. L., & Maesschalck, V. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Argentina: Red Cuaderno CIBAGE.
7. Lerma Kirchner, A. E. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía Práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor.
8. Programa de Transformación Productiva. (2012). *Sector de Tercerización de procesos de negocio*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20sostenibilidad%20BPO.pdf>
9. Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
10. Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la practica*. México: Alfaomega Grupo Editor.
11. Sosa Flores, M., & Hernández Pérez, F. (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones*. Argentina: El Cid. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015

# ANEXOS

## **Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico del Entorno**

La siguiente encuesta hace parte del diagnóstico del Entorno y se fundamenta en la herramienta “*Organization Assessment Diagnostic Tool*”, la cual analiza diversos factores enmarcados en aspectos tanto internos y externos de la empresa.

Cabe recalcar que más allá de una encuesta estructurada fue un dialogo abierto, en el cual las Gerencias y Jefaturas de Cartera S.A. se expresaron con respuestas abiertas pero a la vez muy enriquecedoras que cumplieron con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información útil para la conformación de un modelo de Planificación Estratégica efectivo.

Objetivo: Analizar los aspectos positivos (Fortalezas y Oportunidades) y las oportunidades de mejora (Debilidades y Amenazas) que presenta el entorno interno y externo de la organización.

A continuación las preguntas desarrolladas enmarcadas dentro de los factores Internos y factores Externos de la Compañía:

### **Factores Internos**

#### **1. Liderazgo**

1.1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de la alta dirección en la empresa?

---

1.2. ¿Los objetivos establecidos por los líderes son desafiantes y alcanzables?

---

#### **2. Visión/Misión**

2.1. ¿Hasta qué punto están la misión, visión y objetivos estratégicos, claros y entendidos por todos los niveles de Cartera S.A.?

---

2.2. ¿Cómo la alta dirección demuestra propiedad y genera compromiso?

---

### 3. Valores

3.1. ¿Cuáles son los valores de Cartera S.A.?

---

3.2. ¿Se practican diariamente los valores organizacionales de la empresa?

---

### 4. Estrategias

4.1. ¿Cómo se generan las estrategias en Cartera S.A.?

---

4.2. ¿Cómo las estrategias de la compañía, están logrando que se cumplan los objetivos?

---

### 5. Estructura

5.1. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional formal?

---

5.2. ¿Los roles y responsabilidades están debidamente definidas y comunicadas en la empresa?

---

5.3. ¿La interacción que existe entre las áreas es adecuada y formal?

---

5.4. ¿Dónde se sobreponen o existen conflictos de responsabilidades entre departamentos, individuos, etc.?

---

### 6. Decisiones

6.1. ¿Cuál es el modelo de toma de decisiones en Cartera S.A.? ¿Lo considera adecuado?

---

6.2. ¿Cuál es el efecto de la delegación de autoridad?

---

## 7. Procesos y Políticas

7.1. ¿Cartera S.A. cuenta con procesos y políticas establecidas? ¿Estas se encuentran estandarizadas y socializadas?

---

7.2. ¿Tiene la organización un modelo de gobierno del negocio?

---

7.3. ¿Existe un mecanismo de retroalimentación sobre las decisiones tomadas por la alta gerencia?

---

## 8. Tecnología

8.1. ¿Existe una estrategia de TI definida en Cartera S.A.?

---

8.2. ¿Es TI visto principalmente como un costo a ser controlado, o es visto como una inversión con rentabilidad esperada?

---

8.3. ¿La arquitectura del Sistema soporta adecuadamente la Gestión Operativa de la empresa?

---

## 9. Capacidades

9.1. ¿Qué tan ágil es la organización respondiendo a cambios en el entorno del negocio?

---

9.2. ¿La organización ha presenciado algún cambio en su entorno operativo que afectó su eficiencia operativa?

---

## 10. Personal / Talento

10.1. ¿Cartera S.A. cuenta con un modelo de selección de personal eficiente?

---

10.2. ¿Es el nivel de inversión apropiado en la estrategia de capacitación y desarrollo?

---

10.3. ¿Existe un plan de retención del personal?

---

10.4. ¿Existe un plan de carrera para los colaboradores?

---

## **11. Cultura**

11.1. ¿Cartera S.A. cuenta con una cultura organizacional? ¿Cuál es?

---

11.2. ¿Los empleados de la empresa toman responsabilidad por su trabajo?

---

11.3. ¿Existe apertura y confianza entre los empleados en el lugar de trabajo?

---

11.4. ¿Los gerentes involucran a los empleados en decisiones que afectan en su área de trabajo?

---

## **Factores Externos**

### **12. Político**

12.1. ¿Cómo se avizora el ambiente político y cómo este pudiera afectar a la empresa?

---

### **13. Avances Tecnológicos**

13.1. ¿Qué desarrollos tecnológicos están afectando o pueden afectar la industria y la toma de decisiones claves con referencia a la estrategia organizacional?

---

### **14. Globalización**

14.1. ¿Qué impacto tiene la globalización en la estrategia de Cartera S.A.?

---



**15. Competidores**

15.1. ¿Qué tipo de amenazas existen de nuevos competidores?

---

15.2. ¿Qué tan intensa es la competencia entre las organizaciones existentes?

---

15.3. ¿Qué ventajas competitivas poseen los competidores?

---

**16. Clientes**

16.1. ¿Quiénes son los clientes institucionales de Cartera S.A.?

---

16.2. ¿Por qué escogen los servicios de la organización?

---

**17. Mercado Financiero**

17.1. ¿De qué manera un cambio en los indicadores económicos (tasas de interés, inflación, niveles de desempleo, e ingreso personal disponible) afectan en el desempeño de los empleados, derechos y responsabilidades que ejercen?

---

17.2. ¿Cómo impactan los índices macroeconómicos y microeconómicos en el país?

---

**18. Mercado Laboral**

18.1. ¿Qué tan difícil es conseguir los colaboradores necesarios?

---

18.2. ¿Es la retención de empleados un aspecto crítico de la estrategia organizacional?

---

**19. Proveedores**

19.1. ¿Cartera S.A. cuenta con proveedores adecuados para la gestión que tiene la empresa? ¿Debemos conservar los proveedores?

---

## **20. Industria**

20.1. ¿Cuál es el rol de Cartera S.A. en la industria de administración de cartera?

---

20.2. ¿Qué medidas han sido tomadas por la organización para alinearse a las mejores prácticas de la industria?

---

## **21. Regulatorio**

21.1. ¿La empresa cumple con toda la normativa legal ecuatoriana?

---

21.2. ¿Las políticas del gobierno sobre el marco de trabajo, impactan el desempeño del empleado en la compañía?

---

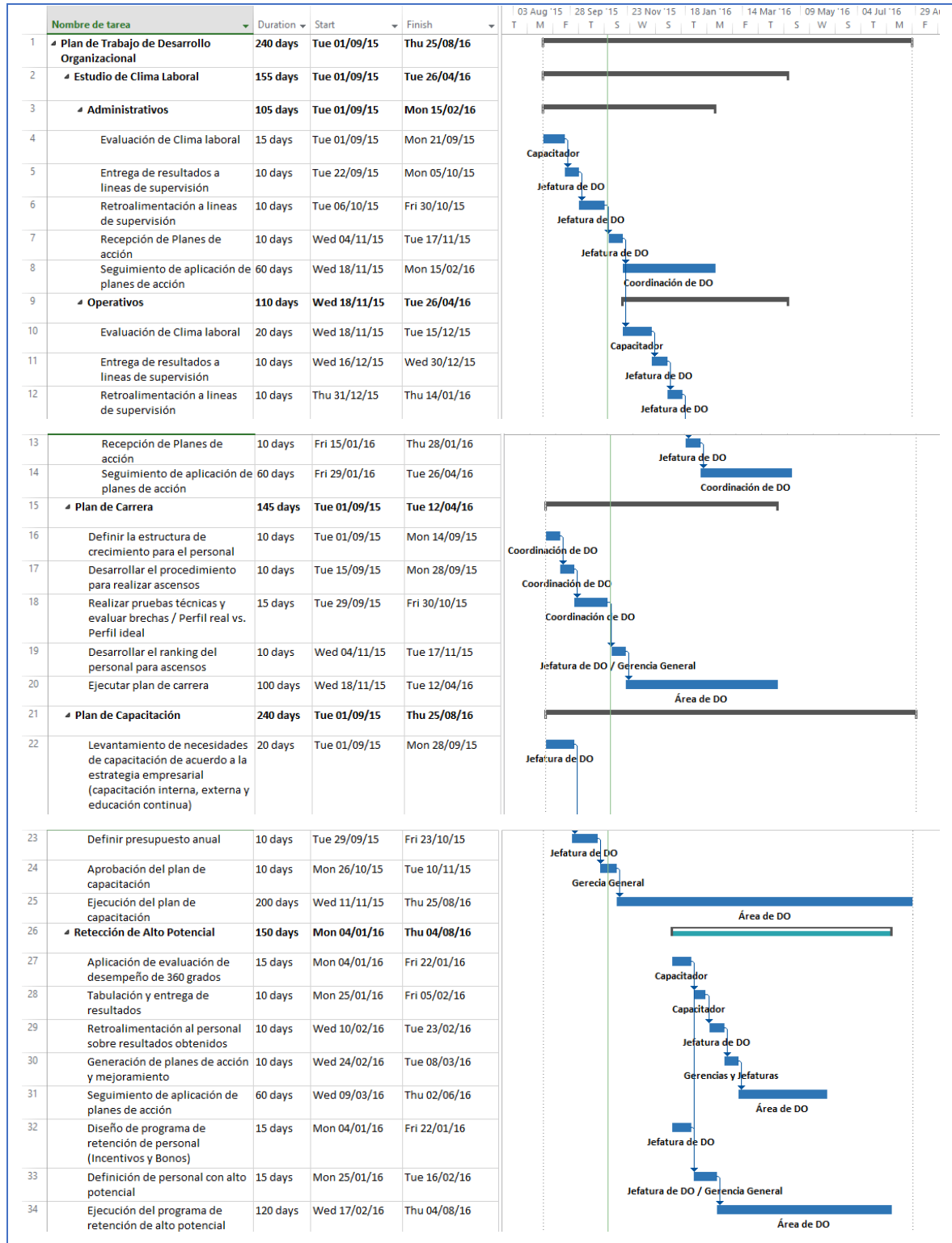
## **22. Comunidad**

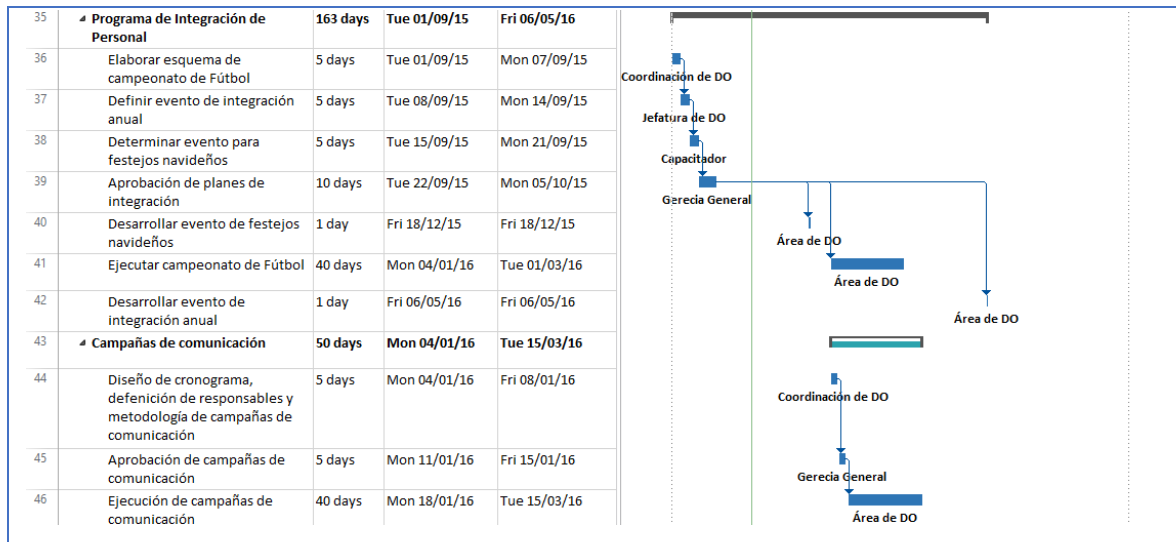
22.1. ¿Cuál es el impacto de Cartera S.A. en la comunidad?

---

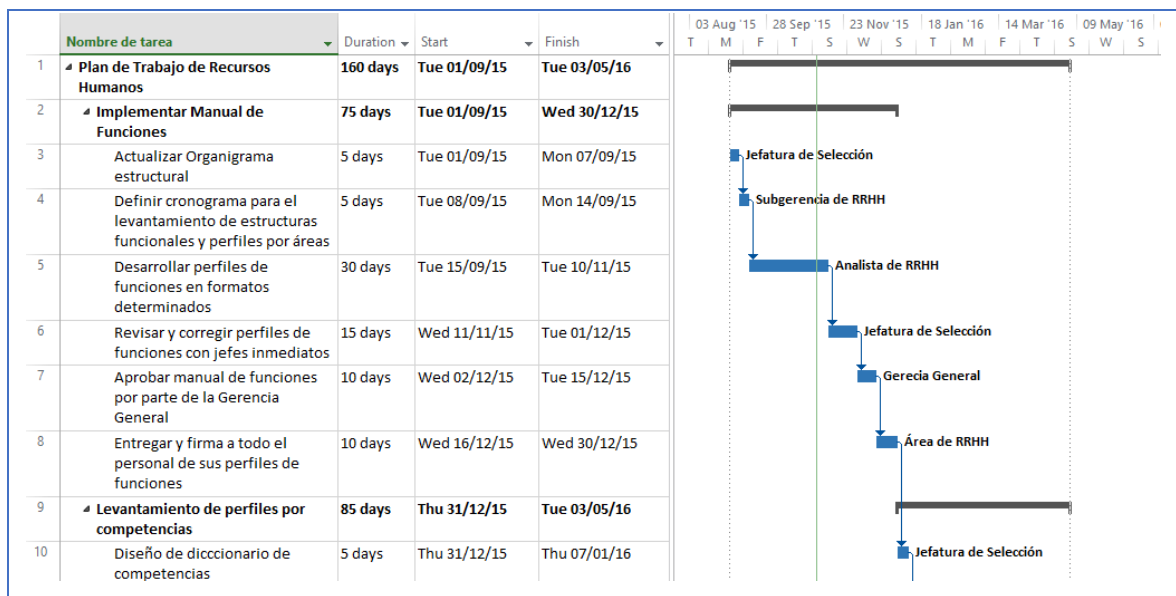
## Anexo 2: Planes de Trabajo por Área

### 1. Plan de Trabajo de Desarrollo Organizacional



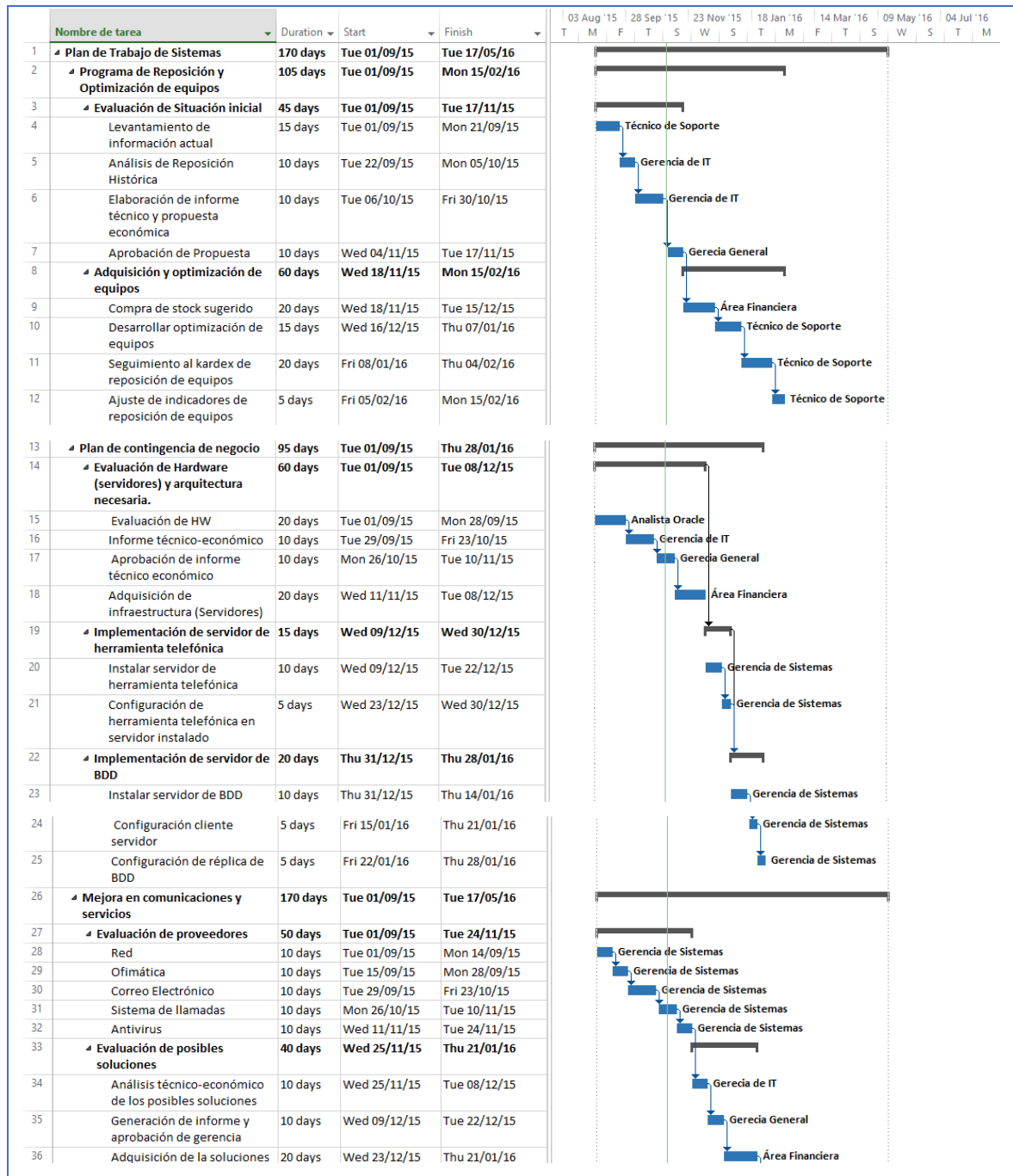


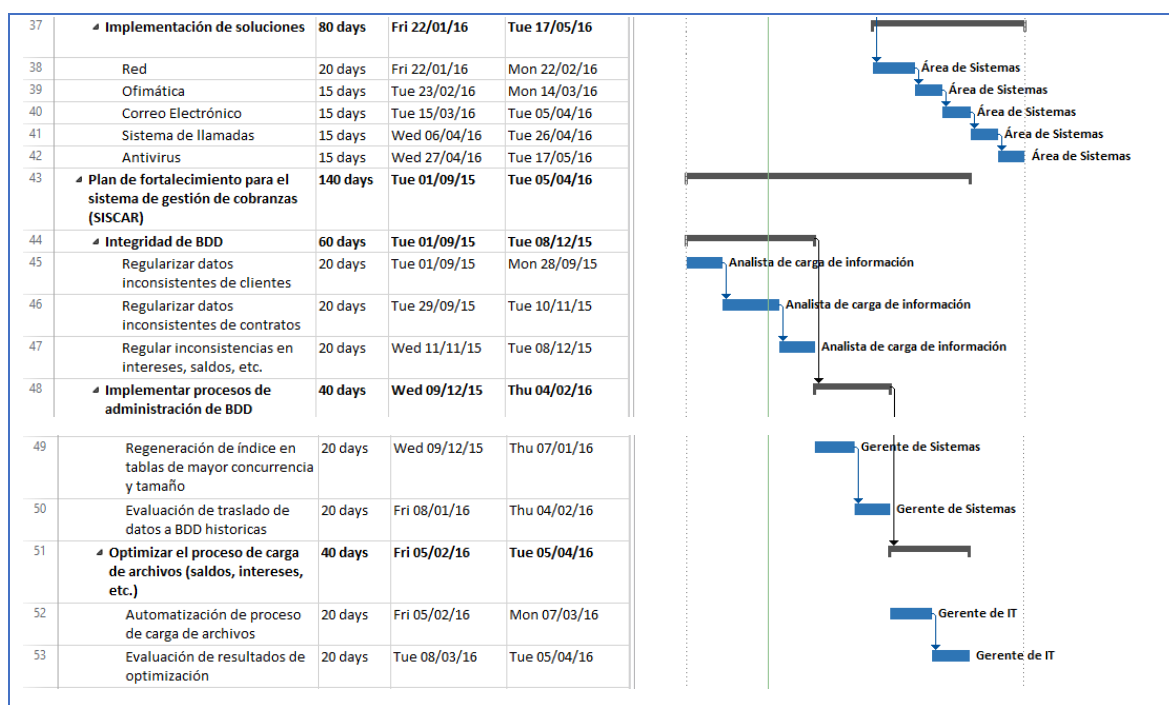
## 2. Plan de Trabajo de Recursos Humanos



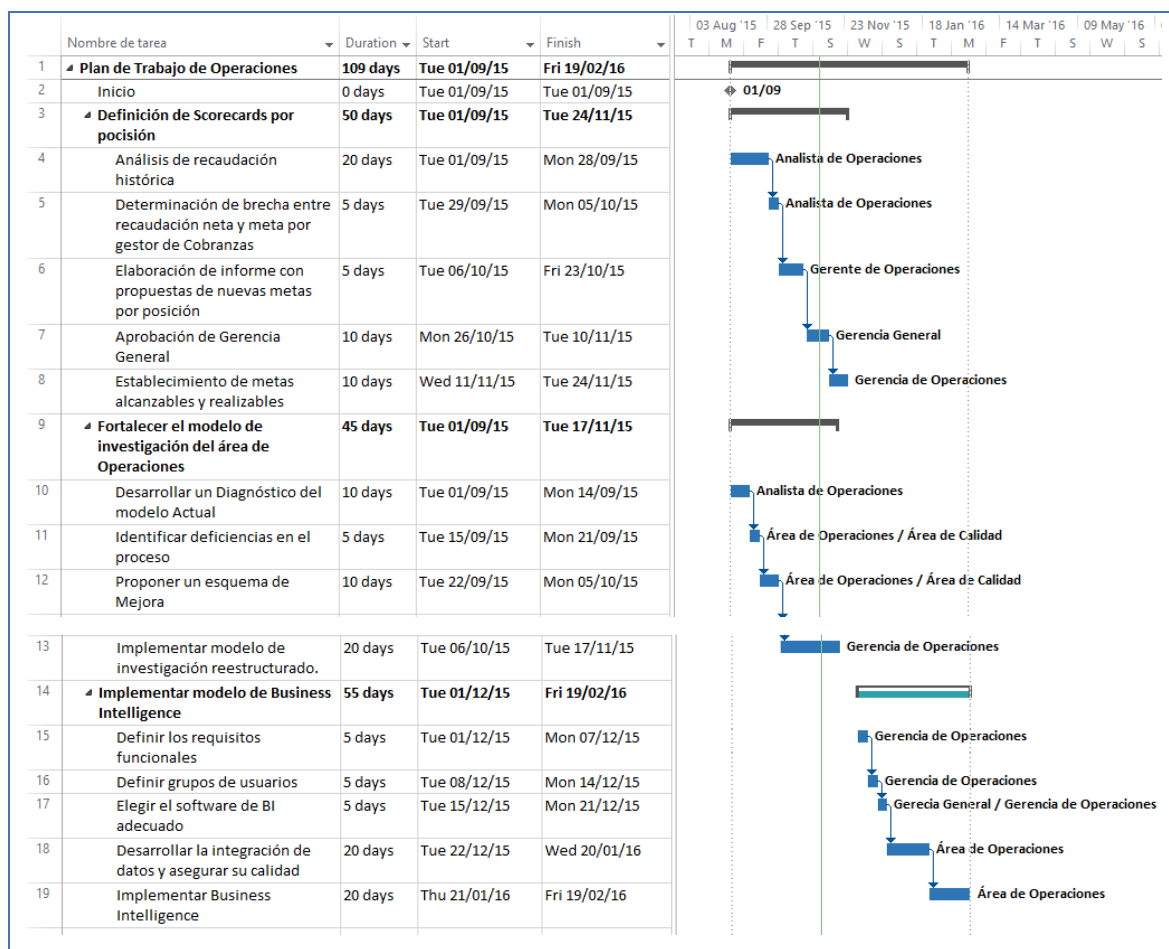
11	Definir cronograma para el levantamiento de perfiles por competencias	5 days	Fri 08/01/16	Thu 14/01/16	
12	Desarrollar perfiles por competencias en formatos determinados	30 days	Fri 15/01/16	Mon 29/02/16	
13	Revisar y corregir perfiles por competencias con jefes inmediatos	15 days	Tue 01/03/16	Mon 21/03/16	
14	Aprobar perfiles por competencias por parte de la Gerencia General	10 days	Tue 22/03/16	Tue 05/04/16	
15	Implementar procesos de selección mediante perfiles de competencias	20 days	Wed 06/04/16	Tue 03/05/16	
16	▲ Rediseño de Escuela de gestores de Cobranza	100 days	Tue 01/09/15	Thu 04/02/16	
17	Rediseño de Escuela de Gestores de Cobranzas - Metodología ADDIE Y Alineamiento a Cultura Organizacional	20 days	Tue 01/09/15	Mon 28/09/15	
18	Definir los objetivos de la escuela de entrenamiento	10 days	Tue 29/09/15	Fri 23/10/15	
19	Definir la eficacia de la escuela de entrenamiento	10 days	Mon 26/10/15	Tue 10/11/15	
20	Realizar evaluaciones de reacción y aplicación de conocimientos de la escuela de entrenamiento	60 days	Wed 11/11/15	Thu 04/02/16	
21	▲ Programa de Inducción	70 days	Tue 01/09/15	Tue 22/12/15	
22	Desarrollo de presentación de inducción general / Video de Personal que representa a la compañía	20 days	Tue 01/09/15	Mon 28/09/15	
23	Preparar agenda de inducción por cada contratación y coordinar con el personal involucrado	10 days	Tue 29/09/15	Fri 23/10/15	
24	Re inducción a todo el personal sobre políticas y lineamientos de la empresa	30 days	Mon 26/10/15	Tue 08/12/15	
25	Seguimiento y Acompañamiento a personal después de 15 días de su ingreso	10 days	Wed 09/12/15	Tue 22/12/15	
24	Re inducción a todo el personal sobre políticas y lineamientos de la empresa	30 days	Mon 26/10/15	Tue 08/12/15	
25	Seguimiento y Acompañamiento a personal después de 15 días de su ingreso	10 days	Wed 09/12/15	Tue 22/12/15	
26	▲ Definir esquema salarial competitivo	60 days	Mon 04/01/16	Wed 30/03/16	
27	Desarrollar estudio salarial de mercado con proveedor externo	15 days	Mon 04/01/16	Fri 22/01/16	
28	Recibir estudio salarial por parte del proveedor y desarrollar homologación de cargos	10 days	Mon 25/01/16	Fri 05/02/16	
29	Receptar estudio salarial final y analizar brechas por puesto	15 days	Wed 10/02/16	Tue 01/03/16	
30	Incorporar estudio salarial y retener personal clave de la compañía	20 days	Wed 02/03/16	Wed 30/03/16	

### 3. Plan de Trabajo de Sistemas



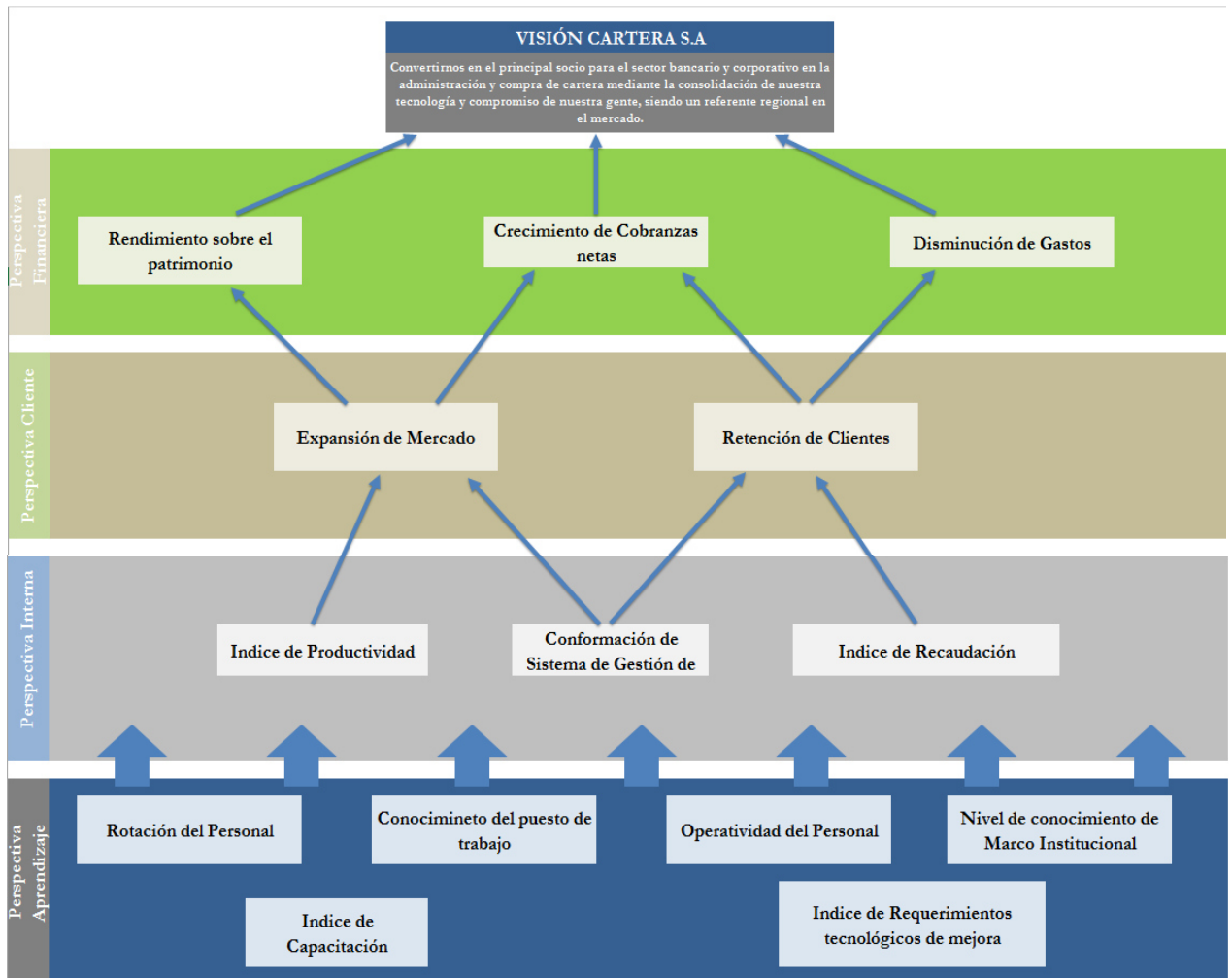


## Plan de Trabajo de Operaciones.



Fuente: Cartera S.A.

### Anexo 3: Mapa de Indicadores



Fuente: Cartera S.A.